



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta yaitu Undang-Undang tentang perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra (tidak melindungi hak kekayaan intelektual lainnya), dengan ini menerangkan bahwa hal-hal tersebut di bawah ini telah tercatat dalam Daftar Umum Ciptaan:

- I. Nomor dan tanggal permohonan : EC00201706289, 6 Desember 2017
- II. Pencipta
- Nama : **Ayus Ahmad Yusuf**
- Alamat : Perum BTN Polri Cilimus Kabupaten Kuningan Jawa Barat ,
Kuningan, JAWA BARAT, 45556
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Nama : **Layaman, SE. M.Si**
- Alamat : Bumi Asri Dawuan Blok B5 No 6 RT 2 RW 7 Kel/Desa
Dawuan Kecamatan Tengah Tani, Cirebon, JAWA BARAT,
45153
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Nama : **Wartoyo**
- Alamat : Perum Panorama Bumi Kaliwadas No 16 Blok 1 Gang
Merdeka Raya RT 4 RW 7, Cirebon, JAWA BARAT, 45611
- Kewarganegaraan : Indonesia
- III. Pemegang Hak Cipta
- Nama : **Ayus Ahmad Yusuf**
- Alamat : Perum BTN Polri Cilimus Kabupaten Kuningan Jawa Barat ,
Kuningan, JAWA BARAT, 45556
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Nama : **Layaman, SE. M.Si**
- Alamat : Bumi Asri Dawuan Blok B5 No 6 RT 2 RW 7 Kel/Desa
Dawuan Kecamatan Tengah Tani, Cirebon, JAWA BARAT,
45153
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Nama : **Wartoyo**
- Alamat : Perum Panorama Bumi Kaliwadas No 16 Blok 1 Gang
Merdeka Raya RT 4 RW 7, Cirebon, JAWA BARAT, 45611
- Kewarganegaraan : Indonesia
- IV. Jenis Ciptaan : Buku
- V. Judul Ciptaan : **Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya
Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah**
- VI. Tanggal dan tempat diumumkan : 6 Desember 2017, di Cirebon
untuk pertama kali di wilayah
Indonesia atau di luar wilayah
Indonesia
- VII. Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama
70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia,
terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
- VIII. Nomor pencatatan : 05698

Pencatatan Ciptaan atau produk Hak Terkait dalam Daftar Umum Ciptaan bukan merupakan pengesahan atas isi, arti, maksud, atau bentuk dari Ciptaan atau produk Hak Terkait yang dicatat. Menteri tidak bertanggung jawab atas isi, arti, maksud, atau bentuk dari Ciptaan atau produk Hak Terkait yang terdaftar. (Pasal 72 dan Penjelasan Pasal 72 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta)

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b.
DIREKTUR HAK CIPTA DAN DESAIN INDUSTRI



Dr. Dra. Erni Widhyastari, Apt., M.Si.
NIP. 196003181991032001



MEMBUMIKAN SHARI'A ENGAGEMENT DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH

oleh :

**Dr. Ayus Ahmad Yusuf, M.Si
Layaman, SE, M.Si
Wartoyo, M.S.I**

**MEMBUMIKAN SHARI'A ENGAGEMENT
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN BANK SYARIAH**

Oleh :

Dr. Ayus Ahmad Yusuf, SE.M.Si

Layaman, SE.M.Si

Wartoyo, M.S.I

Editor :

Dr. Wasman, M.Ag

Penerbit :

CV. ELSI PRO

**MEMBUMIKAN SHARI'A ENGAGEMENT
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN BANK SYARIAH**

Dr. Ayus Ahmad Yusuf, SE.M.Si

Layaman, SE.M.Si

Wartoyo, M.S.I

Diterbitkan oleh : CV. ELSI PRO

Jl Perjuangan By Pass Cirebon No Hp 081320380713

Email : chiplukan@yahoo.com

Editor : Dr. Wasman, M.Ag

Desain cover & layout : Ciptadhi

Percetakan : CV. Elsi Pro

Cetakan Pertama : Januari 2016

150 Halaman

ISBN 978-602-1091-32-6

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahlim

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, Penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul *Membangun Kekuatan Nilai Sharia Engagement* dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (Studi Empirik Pada Perbankan Syariah Se-Wilayah III Cirebon) sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan.

Penelitian yang ada di hadapan pembaca ini membahas tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara teori penelitian ini berguna untuk menambah kajian yang tentang kinerja karyawan perbankan syariah dengan beberapa faktor salah satunya nilai *Sharia Engagement* dan secara praktis diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan praktisi untuk memahami tentang kinerja karyawan perbankan syariah Sc- Wlayah III Cirebon.

Akhirnya tiada gading yang tak retak begitu pula penelitian ini tidak lepas dari kelemahan, oleh karena itu kritik serta saran sangat diharapkan dan penulis pun berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi seluruh pembaca semua dan masyarakat pada umumnya.

Cirebon, Desember 2015

Tim Penulis

DAFTAR ISI

Kata pengantar.....	i
Daftar isi.....	ii
Bab I Pendahuluan	1
A Latar Belakang.....	1
B Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah.....	2
C Institusi Pendukung Bank Syariah.....	5
Bab II Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia	
A Berdirinya Bank Syariah di Indonesia.....	7
B Prinsip Prinsip Bank Syariah.....	9
C Pertumbuhan Bank Syariah di Indonesia.....	10
D Pertumbuhan <i>Market Share</i> Perbankan Syariah.....	11
E Problem SDM di Bank Syariah.....	14
F Strategi Meningkatkan Kualitas SDM Bank Syariah.....	16
Bab III Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah	
A Komitmen Organisasional.....	23
B Kepemimpinan Transformasional.....	24
C Konsep <i>Sharia Engagement</i>	33
D Kinerja Karyawan.....	35
E Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Sharia Engagement</i>	36
F Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Sharia Engagement</i>	37
G Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
H Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	40
I Pengaruh <i>Sharia Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
Bab IV Metodologi Penelitian	
A Objek Penelitian.....	43
B Operasional Variabel.....	43
1. Sumber data penelitian.....	44

2. Populasi dan sampel.....	45
3. Metode Analisis.....	45
4. Pengujian Instrumen.....	45
5. Alat Uji Analisis.....	49
6. Rancangan Hipotesis.....	57
Bab V Aspek Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah	
A Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	59
1. Administrasi data.....	59
2. Uji Validitas dan Reabilitas data.....	60
3. Gambaran Umum Responden.....	61
4. Deskripsi Jawaban Responden.....	66
B Hasil Analisis Statistik Inferensi.....	77
1. Normalisasi data.....	77
2. Uji Konfirmatori Faktor.....	80
3. Evaluasi Persamaan Full Model.....	84
4. Evaluasi atas Outlier.....	88
5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik Model Persamaan Struktural.....	89
Bab VI Membumikan Nilai Sharia Engagement di Perbankan Syariah	
A Hasil Uji Hipotesis.....	93
1. Hasil Pengujian Hipotesis 1.....	94
2. Hasil Pengujian Hipotesis 2.....	94
3. Hasil Pengujian Hipotesis 3.....	94
4. Hasil Pengujian Hipotesis 4.....	95
5. Hasil Pengujian Hipotesis 5.....	95
B Analisis Uji Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Total.....	96
Bab VII Kesimpulan Hasil Penelitian	
A Kesimpulan.....	99
B Temuan Hasil Penelitian.....	100
C Implikasi Hasil Penelitian.....	102
1. Implikasi Teoritis.....	102
2. Implikasi Manajerial.....	104

Daftar pustaka	109
Daftar Tabel	111
Daftar Gambar	113
Lampiran	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan selalu berusaha meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Faktor yang dianggap paling potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi organisasi adalah sumber daya manusia dengan kemampuan dan keterampilan yang tinggi serta memiliki komitmen yang tinggi, begitu juga dengan dunia perbankan pada umumnya dan perbankan syariah pada khususnya.

Indonesia dengan penduduk Muslim terbesar di dunia memiliki potensi yang sangat besar untuk menjadi *leader* dalam industri keuangan dan perbankan syariah dunia. Namun pada kenyataannya akselerasi dan penetrasi pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia berjalan lamban, dari target proyeksi pada 2014 mampu menguasai setidaknya 6% pasar keuangan nasional. Realisasinya hingga akhir 2014 pertumbuhan perbankan syariah tidak lebih dari 4% dari total industri perbankan nasional. Berdasarkan data BI per Oktober 2014, total aset perbankan syariah baik Bank Umum Syariah (BUS) maupun Unit Usaha Syariah (UUS) baru mencapai Rp 260,36 triliun. Angka ini, hanya 4,78% dari total aset perbankan konvensional yang bernilai Rp 5.445,65 triliun. Bahkan, pangsa

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

aset perbankan syariah di akhir Oktober 2014 justru lebih sedikit jika dibandingkan Oktober 2013 yang sebesar Rp 229,55 triliun atau 4,86% dari total aset perbankan. BI pada akhir tahun 2015 menargetkan porsi aset bank syariah sebesar 5,25%–6,25% dari total aset bank umum konvensional (Bank Indonesia : Outlook Perbankan Syariah 2014).

B. Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah

Pertumbuhan *market share* perbankan syariah di Indonesia dalam tiga tahun terakhir ini semakin melamban. Lambannya pertumbuhan perbankan syariah ini tentu disebabkan oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal seperti ; keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang handal, kurangnya keberpihakan pemerintah, minimnya sosialisasi dan masih banyak faktor-faktor lainnya. Dari semua faktor-faktor yang ada, bila diselidiki lebih dalam, ditengarai sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan yang paling besar terhadap ketidakmampuan perbankan syariah mencapai target proyeksi setiap tahunnya.

Hal ini bisa dilihat dari data-data sebagai berikut : *Pertama*, latar belakang pendidikan karyawan perbankan syariah di Indonesia baru 59% yang mencapai tingkat pendidikan S1, sedangkan 21% lainnya lulusan D3 dan 18% sisanya hanya lulusan SMA dan sederajat. *Kedua*, dari 59% lulusan S1 tersebut, hampir 90% memiliki latar belakang keilmuan ekonomi konvensional, sedangkan yang memiliki latar belakang keilmuan syariah hanya 10%. *Ketiga*, hampir 70% sumber daya manusia perbankan syariah merupakan pegawai yang dimutasi dari bank induknya yang konvensional, sedangkan 20% merupakan *fresh graduate* dan 10% lainnya dari bank-bank syariah dan lainnya. (Siregar, 2009 : 120).

Melihat data ketersediaan dan kompetensi sumber daya manusia di atas, maka sudah seharusnya perbankan syariah melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan strategi dalam pengembangan dan pembangunan kualitas SDM-nya. Sebab tanpa SDM yang mumpuni dan handal di bidangnya, akan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

terasa mustahil perbankan syariah di Indonesia dapat mencapai target pertumbuhan yang diharapkan. Dari data tersebut juga perbankan syariah dipandang perlu melakukan suatu strategi dalam bentuk penguatan nilai *sharia engagement* untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas sumber daya manusianya.

Hal ini dipandang sangat penting dan mendesak, dikarenakan sampai saat ini masih terjadi sinisme maupun skeptisme dari masyarakat Muslim sendiri dalam memandang dan menilai kinerja SDM di perbankan syariah yang masih terasa sangat konvensional. Sehingga bagi mereka tidak ada bedanya antara bertransaksi di bank syariah atau di bank konvensional, sebab yang membedakan hanya sebatas “jilbab” dan “salam” saja.

Untuk mewujudkan lembaga keuangan syariah di Indonesia tidak mudah. Ada beberapa masalah yang menghambat terwujudnya lembaga keuangan syariah di Indonesia, salah satunya yaitu kurang tersedianya SDM syariah yang berkualitas. Kurang tersedianya SDM syariah sekarang ini, memang telah menjadi masalah yang tengah dihadapi lembaga keuangan syariah. Tidak hanya sekedar masalah kualitas saja, melainkan secara kuantitas, juga merupakan persoalan yang perlu dibenahi. Sebab, di saat meningkatnya bisnis perbankan syariah, malah SDM-nya merosot. Akibatnya bisnis ini menjadi terhambat. Fenomena ini ditunjukkan dengan kecenderungan pelayanan perbankan syariah, yang dalam beberapa aspek ditemukan kurang Islami. Masih banyak SDM syariah yang belum memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan operasional perbankan syariah. Terkadang masih banyak ditemukan SDM syariah yang kurang bisa memberikan penjelasan yang benar dan akurat. Sehingga menimbulkan keraguan bagi calon nasabah untuk menggunakan produk dan layanan bank syariah.

Pembenahan secara menyeluruh terhadap SDM perbankan syariah merupakan suatu keharusan. Sebab, itu sudah menjadi kebutuhan mendasar semua pihak. Apalagi ancaman perkembangan bisnis perbankan syariah mulai dimasuki oleh semua kalangan pelaku perbankan, baik konvensional maupun asing. Pada akhirnya, membuat bisnis ini semakin kompetitif dan kompleks. Dalam hal ini yang diuntungkan adalah konsumen atau nasabah, karena dari persaingan tersebut, membuat para pelaku perbankan bekerja lebih keras supaya tidak kalah. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM syariah, diantaranya adalah dengan memberikan training *hard skill product knowledge* secara kesinambungan, melakukan pembahasan tentang masalah yang dihadapi di lapangan secara periodik, serta memberikan pengembangan ketrampilan *soft skill* kepada mereka.

Dengan tidak tersedianya SDM tersebut membuat para pelaku perbankan melakukan tindakan pragmatis dengan melakukan praktek bajak-membajak karyawan atau merekrut karyawan perbankan konvensional untuk ditraining dengan perbankan syariah. Cara-cara demikian tidak sesuai untuk mengembangkan perbankan syariah. Selain itu, dalam penyelenggaraan pendidikan formal ekonomi syariah di perguruan tinggi hingga kini belum ada penelitian bahwa kurikulum yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan bisnis keuangan syariah.

Sebagai perbandingan di Malaysia, dari sisi sumber daya manusia (SDM) mereka memiliki lembaga yang bernama *Centre for Education in Islamic Finance (INCEIF)* dan *Islamic Sharia Research Academy for Islamic Finance (ISRA)* yang dikelola secara khusus oleh pemerintah untuk menjadi sumber penyuplai SDM yang berkualitas pada perbankan syariah di Malaysia. Di dua lembaga ini dididik dan didikumpulkan para pakar keuangan syariah dari seluruh negara bagian untuk melatih, mentarining, membedah dan merekomendasikan khususnya strategi pengembangan SDM keuangan syariah di Malaysia. Maka tidak

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

mengherankan bila di Malaysia perbankan syariah mampu tumbuh pesat hingga mencapai kisaran 20% dari industri perbankan nasionalnya. (Majalah Sharing, Edisi 85 Tahun VIII Juni-Juli 2014 : 10).

C. Institusi Pendukung Pengembangan Perbankan Syariah

Upaya pengembangan perbankan syariah di Indonesia didukung secara inensif oleh tiga lembaga yaitu BI, Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) dan Komite Akuntansi Syariah-Ikatan akuntan Indonesia (KAS-IAI).

a. Bank Indonesia

Bank Indonesia merupakan regulator bagi perkembangan seluruh bank umum dan BPR di Indonesia, termasuk BUS dan BPR syariah. Sebagai regulator, BI telah mengupayakan adanya payung hukum bagi berkembangnya bank syariah di Indonesia, yaitu dengan masuknya istilah prinsip syariah dalam Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Selanjutnya, BI mengupayakan berbagai upaya untuk mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi bank syariah serta untuk mengembangkan pangsa bank syariah.

b. Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia dan Dewan Pengawas Syariah

Dewan Syariah Nasional (DSN) merupakan bagian dari MUI yang membuat fatwa terkait produk keuangan syariah. DSN memiliki tugas dan kewenangan sebagai berikut

1. Memberikan atau mencabut rekomendasi nama-nama yang akan duduk sebagai anggota DPS pada suatu lembaga keuangan syariah
2. Mengeluarkan fatwa atas jenis-jenis kegiatan keuangan
3. Mengeluarkan fatwa atas produk dan jasa keuangan syariah
4. Mengawasi penerapan fatwa yang telah diterapkan.

Adapun DPS adalah badan teafiliasi yang ditempatkan oleh DSN dalam setiap lembaga keuangan Syariah. DPS terdiri dari pakar dibidang syariah yang memiliki pengetahuan di bidang Perbankan. DPS dalam menjalankan tugasnya wajib mengikuti

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

fatwa DSN. Adapun tugas dan wewenang DPS adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan secara periodic terhadap lembaga keuangan syariah yang berada di bawah pegnawannya.
 2. Mengajukan usulan pengembangan lembaga keuangan syariah yang diawasinya kepada DSN
 3. Merumuskan permasalahan yang memerlukan pembahasan DSN
- c. Komite Akuntansi Syariah-Ikatan Akuntan Indonesia (KAS-IAI)

Komite Akuntansi Syariah (KAS) merupakan Komite yang dibentuk oleh IAI untuk merumuskan standar akuntansi syariah.

BAB II

PERKEMBANGAN PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

A. Berdirinya Bank Syariah di Indonesia

Pada umumnya yang dimaksud dengan bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa lain dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu, usaha bank akan selalu berkaitan dengan masalah uang yang merupakan barang dagangan utamanya.

Kegiatan dan usaha bank akan selalu berkait dengan komoditas antara lain:

1. Pemindahan uang
2. Menerima dan membayaran kembali uang dalam rekening Koran
3. Mendiskonto surat wesel, surat order maupun surat surat berharga lainnya
4. Membeli dan menjual surat-surat berharga
5. Membeli dan menjual cek wesel, surat wesel, kertas dagang
6. Memberi kredit dan
7. Memberi jaminan kredit

Gagasan untuk mendirikan bank syariah di Indonesia sebenarnya sudah muncul sejak pertengahan tahun 1970an. Ini dibicarakan pada seminar nasional hubungan Indonesia Timur Tengah pada 1974 dan pada tahun 1975 dalam seminar internasional yang diselenggarakan oleh Lembaga Studi Ilmu-Ilmu Kemasyarakatan (LSIK) dan Yayasan Bhineka Tunggal Ika. Namun ada beberapa alasan yang menghambat terealisasinya ide ini:

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

- 8
- 1) Operasi bank syariah yang menerapkan prinsip bagi hasil belum diatur, dan arena itu tidak sejalan dengan UU Pokok Perbankan yang berlaku yakni UU No 14/1967
 - 2) Konsep bank syariah dari segi politis berkonotasi ideologis, merupakan bagian dari atau berkaitan dengan konsep Negara Islam dan arena itu tidak dikehendaki pemerintah.
 - 3) Masih dipertanyakan siapa yang bersedia menaruh modal dalam ventura semacam itu sementara pendirian bank baru dari Timur Tengah masih dicegah, antara lain pembatasan bank asing yang ingin membuka kantornya di Indonesia.

Di Indonesia pelopor perbankan syariah adalah Bank Muamalat Indonesia. Berdiri tahun 1991, bank ini diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan pemerintah serta dukungan dari Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha muslim. Bank ini sempat terimbas oleh krisis moneter pada akhir tahun 90-an sehingga ekuitasnya hanya tersisa sepertiga dari modal awal. IDB kemudian memberikan suntikan dana kepada bank ini dan pada periode 1999-2002 dapat bangkit dan menghasilkan laba. Saat ini keberadaan bank syariah di Indonesia telah diatur dalam Undang-undang yaitu UU No. 10 tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan.

Hingga tahun 2015 terdapat 11 institusi bank umum syariah di Indonesia yaitu bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Mandiri dan Bank Mega Syariah, BRI Syariah, BNI Syariah, Bukopin Syariah, BTN Syariah, BJB Syariah, Bank Danamon Syariah, BCA Syariah, dan Bank Victoria Syariah. Sementara itu bank umum yang telah memiliki unit usaha syariah adalah 19 bank diantaranya merupakan bank besar seperti Bank Sinarmas, Bank CIMB Niaga (Persero) dan Bank Swasta juga telah digunakan oleh Bank Pengkreditan rakyat, saat ini telah berkembang lebih dari 150 BPR Syaria'ah.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

B. Prinsip Prinsip Bank Syariah

Prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan/atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan syariah.

Beberapa prinsip/ hukum yang dianut oleh sistem perbankan syariah antara lain

- Pembayaran terhadap pinjaman dengan nilai yang berbeda dari nilai pinjaman dengan nilai ditentukan sebelumnya tidak diperbolehkan.
- Pemberi dana harus turut berbagi keuntungan dan kerugian sebagai akibat hasil usaha institusi yang meminjam dana.
- Islam tidak memperbolehkan "menghasilkan uang dari uang". Uang hanya merupakan media pertukaran dan bukan komoditas karena tidak memiliki nilai intrinsik.
- Unsur Gharar (ketidakpastian, spekulasi) tidak diperkenankan. Kedua belah pihak harus mengetahui dengan baik hasil yang akan mereka peroleh dari sebuah transaksi.
- Investasi hanya boleh diberikan pada usaha-usaha yang tidak diharamkan dalam Islam. Usaha minuman keras misalnya tidak boleh didanai oleh perbankan syariah.

Prinsip perbankan syariah pada akhirnya akan membawa kemaslahatan bagi umat karena menjanjikan keseimbangan sistem ekonominya. Prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan/atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan syariah.

Prinsip dasar operasional bank Islam/ syariah tidak mengenal adanya konsep bunga uang dan yang tidak kalah pentingnya adalah untuk tujuan komersial, Islam tidak mengenal peminjaman uang tetapi adalah kemitraan/ kerjasama (mudharabah dan musyarakah) dengan prinsip bagi hasil,

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

sedang peminjaman uang hanya dimungkinkan untuk tujuan social tanpa adanya imbalan apapun.

C. Pemahaman Masyarakat terhadap Bank Syariah

Perkembangan bank-bank syariah di dunia dan di Indonesia mengalami kendala karena bank syariah hadir di tengah-tengah perkembangan dan praktik-praktik perbankan konvensional yang sudah mengakar dalam kehidupan masyarakat secara luas. Kendala yang dihadapi oleh perbankan (lembaga keuangan) syariah tidak terlepas dari sebelum tersedianya sumber daya manusia secara memadai dan peraturan perundang-undangan. Hal ini mengingat bahwa di masing-masing negara, terutama yang masyarakatnya mayoritas muslim, tidak mempunyai infrastruktur pendukung dalam operasional perbankan syariah secara merata. Konsekuensi perkembangan di masing-masing negara tersebut tentunya akan berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan perbankan syariah di dunia. Apalagi pada saat ini produk-produk keuangan semakin cepat perkembangannya.

Pesatnya pertumbuhan bank syariah di Indonesia juga belum seiring dengan pemahaman dan pengetahuan masyarakat tentang sistem operasional perbankan syariah. Meski bank syariah terus berkembang setiap tahunnya, banyak masyarakat Indonesia yang masih belum mengenal apa dan bagaimana bank syariah menalankan kegiatan bisnisnya.

Pendapat mereka produk-produk yang ditawarkan oleh bank syariah hanyalah produk-produk bank konvensional yang dipoles dengan penerapan akad-akad yang berkaitan dengan syariah. Sehingga hal ini justru memunculkan anggapan negative masyarakat bahwa kata syariah hanya sekedar lipstick dalam perbankan syariah.

Masih terdapat kebingungan pada karakteristik dasar yang melandasi sistem operasional perbankan syariah, yakni sistem bagi hasil. Sistem bagi hasil dalam prakteknya dipandang masih menyerupai sistem bunga bagi bank konvensional. Penyaluran dana bank syariah lebih banyak bertumpu pada pembiayaan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

murabahah, yang mengambil keuntungan berdasarkan margin, yang masih dianggap oleh masyarakat hanyalah sekedar polesan dari cara pengambilan bunga pada bank konvensional.

Mereka masih sangat sulit untuk membedakan antara bagi hasil, margin dan bunga bank konvensional. Kalupun bias hanyalah pada tataran teorinya saja, sedangkan prakteknya masih terlihat rancu untuk membedakan bagi hasil, margin dan bunga. Meski secara teoritis sistem bagi hasil dengan akad mudharabah dan musyarakah sangat baik, namun yang terjadi pembiayaan perbankan syariah dengan pola tersebut menurut mereka belum menjadi barometer bank syariah dan masih sangat kecil.

Keberadaan Bank Syariah di Indonesia, sebenarnya membawa dampak positif terhadap sistem ekonomi kerakyatan yang sekarang sedang di gambar-gemborkan oleh para pemimpin di negeri ini.

Pada bulan Desember 2008, bank syariah yang beroperasi di Indonesia bertambah dua perusahaan. Yaitu PT Bank Syariah Bukopin yang merupakan konversi anak perusahaan Bank BUKopin dan UUS Bukopin, dan PT Bank Syariah BRI yang merupakan konversi UUS BRI yang menjadi BUS. Sebelumnya, hanya ada tiga bank syariah, yaitu PT Bank Muamalat, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank Syariah Mega Indonesia. Sedangkan pada tahun 2015 ini sudah terdapat 11 Bank Umum Syariah (BUS) yang resmi menjalankan operasinya di Indonesia.

D. Pertumbuhan *Market Share* Perbankan Syariah

Data bank sentral di Indonesia menyebutkan pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia pada 2015 hanya sebesar 4,61 persen atau masih di bawah 5 persen. Sejalan perlambatan pertumbuhan ekonomi, sektor keuangan syariah juga belum optimal dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan dua sektor utama industri keuangan syariah yaitu pasar modal meningkat dari minus 1,57 persen menjadi 3,09 persen. Namun perbankan syariah justru melambat dari 13 persen menjadi hanya 9 persen.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Sejalan dengan perlambatan ekonomi tersebut, pertumbuhan aset, Dana Pihak Ketiga (DPK), dan pembiayaan perbankan syariah pada Semester I 2015 juga belum optimal, masing-masing sebesar 9 persen, 7,29 persen, dan 6,66 persen. Semuanya mengalami perlambatan jika dibandingkan pertumbuhan aset, DPK dan pembiayaan pada Semester II 2014 masing-masing sebesar 13 persen, 11,41 persen dan 8,76 persen. Berdasarkan berbagai indikator tersebut, tampak bahwa masih banyak tantangan bagi pengembangan ekonomi dan keuangan syariah Indonesia, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Bila dilihat secara makro ekonomi, pengembangan bank syariah di Indonesia memiliki peluang besar karena peluang pasarnya yang luas sejurus dengan mayoritas penduduk Indonesia. UU No. 10 tahun 1998 tidak menutup kemungkinan bagi pemilik bank Negara, swasta nasional bahkan pihak asing sekalipun untuk membuka cabang syariahnya di Indonesia. Dengan terbukanya kesempatan ini jelas akan memperbesar peluang transaksi keuangan di dunia perbankan kita, terutama bila terjalin hubungan kerjasama diantara bank-bank syariah.

Berdasarkan kalkulasi yang ada, pertumbuhan bank syariah ke depan mempunyai peluang besar untuk lebih cepat tumbuh dan berkembang meramaikan industri perbankan nasional Indonesia. Hal ini dapat mungkin terjadi dengan dukungan beberapa factor, seperti di bawah ini: pertama secara yuridis eksistensi perbankan syariah semakin kuat setelah disahkannya UU No. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah.

Kedua, potensi market yang sangat besar. Mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam memiliki kekuatan tersendiri untuk membantu pengembangan perbankan syariah. Hingga kini, market share di industri perbankan syariah masih kalah jauh dengan market share industri perbankan konvensional. Oleh karenanya, sangat dimungkinkan ke depan, baik pelan atau cepat, terjadi perimbangan market share di industri perbankan syariah dan industri perbankan konvensional.

Apalagi akhir-akhir ini, pemahaman masyarakat mengenal bank syariah mulai berkembang pesat. Ketiga menjalankan kebijakan spin off dan konversi. Dalam rangka mempercepat laju pertumbuhan bank syariah, BI dapat mendorong Unit Usaha Syariah untuk memisahkan dirinya (spin off) dari bank induknya atau konversi dari bank konvensional menjadi bank syariah. Setelah spin off UUS BRI dan mengonversi Bank Jasa Arta menjadi BRI Syariah, serta diikuti oleh konversinya Bank Bukopin menjadi Bank BUKopin Syariah, ke depan langkah ini akan diikuti oleh UUS BNI.

Keempat, inovasi produk pada industri perbankan syariah. Jika dibandingkan dengan produk yang dimiliki oleh industri perbankan konvensional, perbankan syariah relative mempunyai variasi produk yang beraneka ragam.

Pada tahun 2002, BI menerbitkan "Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia". Cetak biru (*blue print*) ini dibuat untuk memberikan arahan yang ingin dicapai serta tahapan-tahapan untuk mewujudkan sasaran pengembangan jangka panjang. Berikut adalah sasaran pengembangan perbankan syariah sampai tahun 2011 yang ingin digariskan dalam cetak biru tersebut:

- a. Terpenuhinya prinsip syariah dalam operasional perbankan.
- b. Diterapkannya prinsip kehati-hatian dalam operasional perbankan syariah
- c. Terciptanya sistem perbankan yang kompetitif dan efisien
- d. Terciptanya stabilitas sistemik serta terealisasinya kemanfaatan bagi masyarakat luas.

Pengembangan perbankan syariah yang dituangkan dalam "Cetak biru pengembangan perbankan syariah di Indonesia" dibagi atas tiga tahap. Ketiga tahap tersebut memiliki fokus yang berbeda-beda. Inisiatif strategis pada tahap pertama dilakukan pada tahun 2002-2004 dengan fokus pada pembentukan kerangka dasar sistem pengaturan yang disesuaikan dengan karakteristik operasional perbankan syariah yang sehat.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Adapun tahap kedua pengembangan perbankan syariah (2004-2008) difokuskan pada realisasi kegiatan yang telah direncanakan dalam tahap pertama program pengembangan. Sementara itu, tahap ketiga (2008-2011) merupakan finasiasi implementasi inisiatif sistem perbankan syariah.

E. Problem Sumber Daya Manusia

Saat ini dalam wacana ekonomi syariah terjadi diskusi seru mengenai sumber daya manusia (SDM) dan sosialisasi perbankan syariah. Dalam hal tersebut terungkap bahwa kebutuhan SDM bank syariah ke depan akan lebih banyak lagi, yang berjumlah puluhan ribu. Fenomena pembajakan sempat mencuat karena berdasarkan fakta masih sangat sedikit SDM bank syariah untuk kebutuhan setingkat manajer. Pangsa pasar perbankan syariah di tingkat nasional juga dianggap masih sedikit yaitu sekitar 2,5 persen. Seolah-olah ingin mengatakan bahwa sosialisasi masih dirasa kurang. Jika dipakai tahun 1998 sebagai tolok ukur berkembangnya perbankan syariah, berarti dalam masa lebih kurang 11 tahun pangsa pasar masih belum mengalami kemajuan yang berarti.

Untuk mensosialisasikan perbankan syariah memang membutuhkan kesungguhan karena sesungguhnya yang disampaikan adalah ajaran Islam yang berasal dari wahyu Ilahi. Disamping itu, salah satu tema pokok kemunculan perbankan syariah adalah pengharaman riba. Dengan tidak bermaksud merendahkan SDM bank syariah yang sudah ada, jangankan masyarakat, SDM bank syariah sendiri belum semuanya memahami tema utama pengharaman riba dalam operasional perbankan syariah. Menurut saya ini adalah salah satu faktor yang menyebabkan perbankan syariah belum diterima dengan baik oleh seluruh lapisan masyarakat.

Dalam hal ini, masalah teknologi dikesampingkan terlebih dahulu untuk memfokuskan kepada persoalan SDM bank syariah. Kekuatan utama bank syariah justru berada di SDM-nya. Teknologi adalah urutan kesekian walaupun perannya sangat penting. Jika SDM-nya benar-benar mumpuni maka

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

akan sangat membantu sosialisasi bank syariah sekaligus pengharaman riba kepada masyarakat. Jika SDM bank syariah bisa menunjukkan sikapnya yang tegas dan jelas mengenai pengharaman riba maka masyarakat akan melihat sebuah fenomena yang disebut sebagai budaya kuat.

Menurut Eugene McKenna (2006) budaya kuat akan mempengaruhi pegawai di suatu perusahaan secara signifikan. Maka jika budaya kuat itu dimiliki oleh SDM bank syariah, akan bisa mempengaruhi masyarakat atau nasabah secara signifikan. Untuk dapat memiliki budaya kuat di internal SDM bank syariah, diperlukan sosialisasi. Sedangkan menurut Gary Johns dan Alan M. Saks (2001), sosialisasi adalah cara bagaimana individu perusahaan mempelajari keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Salah satu kesuksesan bank syariah adalah sukses melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawainya mengenai pengharaman riba dan internalisasi nilai-nilai Islam sebagai bagian dari pembentukan integritas SDM bank syariah.

Dalam hal pelaksanaan kegiatan operasional bank syariah, prinsip ekonomi syariah akan tercermin dalam nilai-nilai yang secara umum dapat dibagi dalam dua perspektif yaitu mikro dan makro. Nilai-nilai syariah dalam perspektif mikro menekankan aspek kompetensi/profesionalisme dan sikap amanah. Dalam perspektif makro, nilai-nilai syariah menekankan aspek distribusi, pelarangan riba dan kegiatan ekonomi yang tidak memberikan manfaat secara nyata kepada sistem perekonomian (BI, 2002: 9).

Nilai-nilai syariah dalam perspektif mikro menghendaki bahwa semua dana yang diperoleh dalam sistem perbankan syariah dikelola dengan integritas tinggi dan sangat hati-hati:

- *Shiddiq*, memastikan bahwa pengelolaan bank syariah dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran. Dengan nilai ini pengelolaan dana masyarakat akan dilakukan dengan mengedepankan cara-cara yang diperkenankan (*halal*) serta menjauhi cara-cara yang meragukan (*subhat*) terlebih lagi yang bersifat dilarang (*haram*);

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

- *Tabligh*, secara berkesinambungan melakukan sosialisasi dan mengedukasi masyarakat mengenai prinsip-prinsip, produk dan jasa perbankan syariah. Dalam melakukan sosialisasi sebaiknya tidak hanya mengedepankan pemenuhan prinsip syariah semata, tetapi juga harus mampu mengedukasi masyarakat mengenai manfaat bagi pengguna jasa perbankan syariah;
- *Amanah*, menjaga dengan ketat prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola dana yang diperoleh dari pemilik (*shahibul maal*) sehingga timbul rasa saling percaya antara pihak pemilik dana dan pihak pengelola dana investasi (*mudharib*).
- *Fathanah*, memastikan bahwa pengelolaan bank dilakukan secara profesional dan kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan maksimum dalam tingkat risiko yang ditetapkan oleh bank. Termasuk di dalamnya adalah pelayanan yang penuh dengan kecermatan dan kesantunan (*ri'ayah*) serta penuh rasa tanggung jawab (*mas'uliyah*).

F. Strategi Meningkatkan Kualitas SDM Bank Syariah

Dengan melihat uraian di atas maka pengembangan bank syariah pada saat ini harus ditekankan kepada SDM bank syariah. Pengembangan SDM bank syariah menurut pengamatan penulis (yang bekerja pada konsultan Manajemen SDM) dilakukan dari rekrutmen calon karyawan hingga pengembangan karir karyawan. Untuk tahap tertentu dilakukan asesmen untuk mengetahui pengembangan SDM bank syariah pada fase berikutnya, dan juga dilakukan pembinaan kepribadian guna meningkatkan nafas keislaman pada tiap pribadi SDM bank syariah sehingga diri mereka menyatu dengan ajaran Islam itu sendiri. Semangat yang timbul dari pengembangan itu adalah untuk berkiprah lebih baik lagi mengimplementasikan ekonomi Islam dalam pekerjaan dan kehidupan. Terdapat beberapa strategi dalam meningkatkan SDM suatu perusahaan diantaranya adalah :

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Pertama Asesment, menurut Hopkins (2006) adalah suatu proses untuk membedakan dan menggambarkan sesuatu dengan menggunakan angka secara objektif dan tepat. Menurut Cascio (1998) kegunaan asesmen di perusahaan adalah untuk rekrutmen karyawan, seleksi karyawan, pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, pengembangan karir karyawan dan penempatan karyawan. Salah satu alasan untuk menggunakan asesmen adalah seperti yang dikemukakan oleh Burn dan Payment (2000:3), *"Adults learn best when they are actively engaged in the learning process. With the fast pace of workplace today and the quick development of new products, services and procedures, workers are continually called on to improve their performance. Assessments are the perfect tools for engaging learners quickly and for beginning the performance improvement process"*.

Ada lagi istilah *performance assessment*. Menurut Grote (2002:74), *performance assessment* adalah fase ketiga dari sistem apraisal kinerja yang efektif. Pada dasarnya *performance assessment* melibatkan pengevaluasian hanya sekedar sejauh mana individu dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan mengisi formulir apraisal. *Performance assessment* adalah salah satu bagian terakhir pengevaluasian karyawan setelah bekerja dalam periode tertentu.

Kedua, Recruitment, Bank syariah yang akan merekrut karyawan terlebih dahulu membuat karakter pekerjaan yang akan diisi. Untuk perekrutan biasanya digunakan tenaga eksternal. Namun tidak dipungkiri pelamar justru berasal dari internal perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:237) mengisi lowongan secara internal dapat menambah motivasi bagi karyawan untuk tinggal dan tumbuh dalam organisasi dibandingkan untuk mengejar kesempatan karir di luar.

Guna mendapatkan calon karyawan yang berkualitas dari pihak eksternal, bank syariah dapat mengiklankan lowongan pekerjaan di media cetak, media lainnya maupun bekerja sama dengan berbagai perguruan tinggi. Kualifikasi pelamar biasanya sudah diumumkan dalam iklan ini.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Bank syariah juga bisa menggunakan perekrutan berfokus karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:240) satu sumber terpercaya dari calon yang potensial adalah saran-saran dari karyawan-karyawan sekarang atau bekas karyawan. Karena karyawan dan bekas karyawan telah memahami pemberi kerja, referensi-referensi mereka sering kali adalah kandidat-kandidat berpotensi tinggi, karena kebanyakan karyawan biasanya tidak akan mereferensikan individu-individu yang kemungkinan tidak akan memenuhi syarat atau membuat karyawan tersebut kelihatan buruk. Juga, hubungan dengan bekas karyawan mungkin hanya bisa dilakukan dengan orang-orang yang sebelumnya adalah karyawan yang solid.

Ketiga Selection, adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Perusahaan bisa saja tidak memilih orang yang tepat dengan kapabilitas yang sesuai untuk suatu pekerjaan dimana konsekuensinya perusahaan akan menemui kesulitan dalam melatih orang-orang yang dipilih. Dan jumlah waktu dan usaha yang dihabiskan untuk menyeleksi orang-orang yang tepat untuk suatu pekerjaan mungkin tidak begitu menyulitkan pemberi kerja dalam mengatur mereka sebagai karyawan karena ada lebih banyak masalah yang akan ditiadakan (Mathis dan Jackson, 2006:261).

Aktivitas penseleksian bisa dilihat dengan menggunakan data hasil asesmen dan kemudian dibuat peringkat penilaian. Penseleksian akan menyaring lebih sedikit lagi calon karyawan yang akan diterima bank syariah. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan kandidat yang kompetitif dan Islami. Dengan wawancara, bank syariah bisa mendapatkan data lebih rinci tentang calon karyawan dengan melakukan dialog yang telah diatur sedemikian rupa. Departemen SDM di bank syariah bisa membuat daftar pertanyaan yang mengarah kepada terjaringnya calon karyawan yang potensial kompetitif dan Islami.

Untuk menguatkan hasil seleksi, bank syariah bisa melakukan asesmen kembali pada tahap seleksi ini untuk lebih mencocokkan antara informasi dan karakter pekerjaan dengan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

informasi dan karakter calon karyawan. Departemen SDM dan pejabat bank syariah pada tahap ini harus mencermati calon karyawan yang akan dipilih. Kesalahan dalam penseleksian ini akan menimbulkan kerugian bagi bank syariah.

Keempat Placement, tujuan utama dari seleksi adalah penempatan, atau penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan. Pencocokan ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung (Mathis dan Jackson, 2006:262). Kesesuaian orang-pekerjaan merupakan konsep sederhana tetapi penting yang melibatkan pencocokan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan orang-orang dengan karakteristik pekerjaan.

Tidak pelak lagi, tanpa adanya kecocokan yang baik antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah SDM lain meningkat. Banyak seleksi dihubungkan dengan pengumpulan informasi yang dibutuhkan tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melalui formulir surat lamaran, resume, wawancara, tes dan alat-alat yang lain (Mathis dan Jackson, 2006:263-4). Penempatan dilakukan dengan menganggap bahwa calon karyawan memang berminat dan memiliki kompetensi serta potensial menduduki suatu posisi. Penempatan dilakukan dengan mempertimbangkan data hasil asesmen dan wawancara.

Kelima Training, pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson, 2006:301). Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Penilaian dari kebutuhan pelatihan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Pelatihan melihat pada masalah kinerja karyawan dan organisasi untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha pelatihan kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai (Mathis dan Jackson, 2006:308-309).

Sebagai contoh, dengan melihat kinerja staf administrasi dalam departemen penagihan, seorang manajer mengidentifikasi adanya masalah dengan kemampuan pemasukan data dan keyboard. Manajer dapat menentukan tujuan pelatihan untuk meningkatkan data keyboard sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria keberhasilan pelatihan (Mathis dan Jackson, 2006:309).

Keenam Development, pengembangan mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan organisasi dan individu. Para karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasi dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pengembangan, karir para individu juga mungkin berkembang dan mendapatkan fokus yang baru atau berbeda (Scott *et al* dalam Mathis dan Jackson, 2006:309).

Pengembangan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan untuk sebagian besar orang memungkinkan mereka bisa menjalankan mesin fotokopi, menjawab pertanyaan-pertanyaan layanan pelanggan, mengemudikan truk, mengoperasikan komputer, atau merakit radio. Akan tetapi, pengembangan di bidang seperti penilaian, tanggung jawab, pembuatan keputusan, dan komunikasi memberikan tantangan yang lebih besar. Bidang-bidang ini mungkin atau mungkin tidak berkembang lewat pengalaman hidup para individu. Sebuah sistem pengalaman pengembangan yang terencana untuk semua karyawan, tidak hanya para manajer, dapat membantu memperluas keseluruhan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

tingkat kapabilitas dalam sebuah organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:361).

Pengembangan karyawan bank syariah dilakukan dengan dua jalur. Yang pertama dengan menggunakan asesmen, dan yang kedua dengan mengikuti metode pembinaan pribadi yang pernah dilakukan Nabi Muhammad SAW kepada para sahabatnya. Ada yang berpendapat bahwa umat Islam tidak mungkin kembali ke jaman kejayaan Islam seperti permulaan Islam di Mekah hingga penaklukan yang menguasai dua pertiga dunia.

Ketujuh Career Development, Usaha pengembangan karir ditargetkan oleh personel manajerial untuk melihat di luar pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka untuk menghadapi berbagai pekerjaan di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut. Pengembangan karir, untuk karyawan dan manajer sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas SDM yang dibutuhkan untuk pertumbuhan dan perubahan di masa yang akan datang (Mathis dan Jackson, 2006:341).

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pada pemberi kerja. Sekarang, perbedaan antara cara individu dan organisasi memandang karirnya berbeda secara signifikan (Mathis dan Jackson, 2006:342).

Perencanaan karir sedikitnya bisa dibagi dua, yaitu perencanaan karir yang berpusat pada organisasi dan individu. Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus kepada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:343).

Kedelapan Sharia Engagement, Allah berfirman dalam Al Quran surat Ali Imran ayat 79 yang artinya, "Tetapi jadilah kalian orang-orang Rabbani, disebabkan kamu selalu

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

mengajarkan Al Quran dan disebabkan kamu senantiasa mempelajarinya". Ayat ini diamalkan dalam kehidupan Rasulullah SAW , para sahabat dan beberapa generasi setelahnya dengan baik. Mempelajari Al Quran dan mengajarkannya bukan lagi sebuah perkuliahan yang membutuhkan ruang kelas dan hanya diikuti sebagian kecil masyarakat. Mereka mempelajari Al Quran dan mengajarkannya terus menerus selama hidup mereka. Rasulullah SAW menyampaikan Al Quran kepada kaum muslimin sedikit demi sedikit dan bertahap, serta perkataan, perbuatan, ketetapan beliau dalam hidupnya menjadi Hadits.

Pembinaan keislaman bagi karyawan bank syariah seperti yang dilakukan oleh Rasulullah adalah sebuah keniscayaan. Saat ini memang belum menjadi bagian yang jelas dalam berjalannya bank syariah. Namun suatu saat hal ini tidak mustahil terjadi. Berdasarkan pengamatan penulis, bank syariah sudah melaksanakan taklim rutin untuk seluruh karyawan, namun belum mengarah kepada pembinaan yang mengarah kepada pembentukan kepribadian muslim

BAB III

UPAYA PENINGKATAN KUALITAS SDM BANK SYARIAH

Dalam hubungannya dengan aspek meningkatkan kualitas SDM dan kinerja dari karyawan bank syariah, di bawah ini akan dibahas beberapa teori yang berkaitan langsung dengan metode meningkatkan kualitas kinerja karyawan bank syariah. Kajian teori ini akan melihat secara langsung dampak-dampak dari variabel yang ditetapkan terhadap kinerja karyawan baik itu dari sisi komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, konsep engagement dan kinerja.

A. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

Tiga komponen model komitmen organisasional, yaitu

- Komitmen Afektif (*affective commitment*), menjelaskan orientasi afektif dari individu. Karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat akan cenderung terlibat dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan akan bertahan pada organisasi karena mereka “menginginkannya” (*want to*). *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosi (*emotional attachment*).
- Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*), yaitu “*refers to commitment based the cost that the employee associates with leaving the organization*”. Komitmen ini mengarah pada kecenderungan karyawan untuk tidak meninggalkan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

organisasi. Investasi yang dimiliki karyawan, dapat berupa waktu, usaha mereka dalam mengerjakan pekerjaan, pengembangan hubungan pertemanan dengan sesama rekan kerja, keterampilan-keterampilan tertentu yang dibutuhkan organisasi, dan kompensasi yang dapat mengurangi ketertarikan karyawan terhadap kesempatan-kesempatan eksternal lain (Jaros, dkk. 1993).

Continuance Commitment (Komitmen Kontinuan) terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, karena dia membutuhkan (*need to*). c). *Komitmen normatif* (*normative commitment*), berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap adanya kewajiban untuk tetap bertahan karena secara pribadi mereka merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) terjadi dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*).

Dari adanya komitmen organisasional tersebut diharapkan karyawan akan mampu memahami dan mengimplementasikannya dalam bentuk kinerja yang sepenuh hati pada lembaga yang menaunginya.

B. Kepemimpinan Transformasional

Dalam suatu organisasi, "*kepemimpinan*" merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Gibson, Lancevich, dan Donnelly (1996:6) mendefinisikan organisasi sebagai "wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri". Memahami teori-teori, "*kepemimpinan*" sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal "*The Greatma Theory*".

Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain : sifat fisik, mental dan kepribadian.

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan *kepemimpinan organisasi*, antara lain:

a. Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata-rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panic dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

d. Sikap hubungan kemanusiaan

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

2. *Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi*

Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecenderungan kearah 2 hal, yaitu:

a. *Pertama* yang disebut dengan *Konsiderasi* yaitu kecendrungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.

b. *Kedua* disebut *Struktur Inisiasi* yaitu Kecendrungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat, bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.

Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula.

3. *Teori Kewibawaan Pemimpin*

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

4. *Teori Kepemimpinan Situasi*

Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

5. *Teori Kelompok*

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Para ahli teori, "kepemimpinan" telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya Seorang Pemimpin. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) teori yang menonjol (Sunindhia dan Ninik Widiyanti, 1988:18), yaitu:

1. Teori Genetie

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengadakan "*leaders are born and not made*". bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial

Jika teori genetis mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu : "*Leaders are made and not born*". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetis dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun demikian penyelidikan yang jauh yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

6. Goleman Theory

Pemimpin yang efektif menurut Goleman adalah pemimpin yang tidak hanya menganut satu gaya kepemimpinan saja, tetapi mereka yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dan mampu memakai tiap gaya sesuai situasi, dan kebutuhan. Misalnya dia memiliki gaya pembimbing tapi di situasi lain dia juga memiliki penentu kecepatan. Kriteria seorang pemimpin yang ideal, banyak yang akan menekankan sifat-sifat seperti kecerdasan, ketangguhan, tekad, dan visi. Studi terbaru menunjukkan bahwa *personal qualities* juga penting, yang sering disebut kecerdasan emosional (*emotional intelligence*).

Pemimpin yang efektif menurut Goleman dibedakan oleh tingkat tinggi kecerdasan emosional, yang mencakup kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Seorang pemimpin yang baik, tentunya harus menyadari akan pentingnya memiliki kesadaran yang tinggi tentang apa yang disebut *emotional intelligence*. Bukan berarti bahwa IQ dan *technical skill* tidak penting atau tidak relevan. Keduanya merupakan modal dasar sebagai seorang pemimpin, namun *emotional intelligence* tidak kalah pentingnya. Bahkan, terdapat hubungan yang erat antara *emotional intelligence* yang dimiliki seorang pemimpin dan keefektifan performa kinerja.

Terdapat hubungan positif antara *emosional intelligence* dan performa yang efektif, terutama pada pemimpin. Dan akan dipaparkan bagaimana *emotional intelligence* sangat berperan dalam kepemimpinan organisasi. *Emotional intelligence* memainkan peran penting dalam level tertinggi sebuah perusahaan, di mana perbedaan pada *technical skills* sudah tidak terlalu penting. Semakin tinggi tingkatan seseorang, semakin perlu *emotional intelligence capabilities* ditonjolkan sebagai alasan keefektifan pemimpin. *Emotional intelligence* tidak hanya menciptakan seorang pemimpin yang luar biasa, tetapi juga berhubungan dengan performa yang kuat.

Banyak tipe-tipe kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi menurut Daniel Goleman (2007), tipe tersebut terbagi

menjadi 6 tipe yaitu: Visioner (*Visionary*), pembimbing (*Coaching*), afiliatif (*Afiliative*), Demokratis (*Democratic*), Penentu Kecepatan (*Pacesetting*), dan Memerintah (*Commanding*). Daniel meyakini empat dari keenam tipe atau gaya kepemimpinan seperti visioner (*visionary*), Pembimbing (*coaching*), Afiliasi (*Affiliative*) dan Demokratis (*Democratic*) dapat menciptakan resonansi yang dapat memajukan kinerja sementara dua gaya lainnya dapat berguna untuk beberapa situasi tertentu namun perlu diperhatikan penggunaannya. Menurutnya keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai hasil yang terbaik tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, tetapi kombinasi dari keenamnya. Berikut keenam gaya kepemimpinan menurut Goleman tersebut.

1. Pemimpin Visioner (*Visionary*)

Pemimpin jenis ini diyakini merupakan tipe pemimpin yang lebih efektif dibanding yang lainnya. tipe pemimpin ini mampu mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan yang sejati dan selaras dengan nilai bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin jenis ini dapat menjadi terbuka kepada bawahannya dengan membagikan berbagai informasi serta pengetahuan, sehingga orang-orang yang berada di semua tingkat perusahaan merasa dilibatkan dan mampu membuat keputusan yang terbaik. Pemimpin visioner meyakini dan meyakini bahwa penyebaran informasi adalah langkah awal menuju sukses sehingga mereka secara terbuka akan berbagi informasi itulah sebabnya menurut penelitian James (1999) tipe pemimpin ini disebut sebagai pemimpin yang sangat aktif dan *expressive*. Namun dari kesemuanya itu empatilah yang menurutnya paling penting. Mengerti masalah dari sudut pandang orang lain merupakan ciri yang utama yang dimiliki oleh pemimpin visioner karena dengan begitu mereka akan mudah mengartikulasikan visi yang benar-benar inspiratif. karena dampak positifnya tersebutlah, maka pemimpin visioner dapat berfungsi dengan baik di banyak situasi bisnis.

Meskipun gaya "*kepemimpinan*" ini cukup memiliki daya kuat, namun tidak selalu cocok digunakan dalam setiap situasi, karena dikhawatirkan ada beberapa pihak yang memandang sinis gaya "*kepemimpinan*" ini, dan pada akhirnya akan berakibat bagi kinerjanya selain itu gaya kepemimpinan ini tidak cocok diterapkan untuk jenis pekerjaan yang sifatnya kelompok.

2. Gaya Pembimbing (*Coaching*)

Dari tipenya membimbing kita pasti sudah tahu bahwa pemimpin seperti ini sangat menyukai hal-hal yang berhubungan dengan membimbing karyawannya. Gaya pemimpin seperti ini senang melakukan percakapan dan perbincangan mendalam dengan seorang pegawai, yang berisi seputar kehidupan sehari-hari kehidupan seseorang, termaksud tujuan dan impian hidupnya serta karirnya. Sungguh suatu hal yang jarang sekali dilakukan oleh seorang pemimpin seperti biasanya. Walaupun jenis pembimbingan yang diberikan oleh gaya pemimpin seperti ini hanya berfokus pada perkembangan perorangan dan bukan pencapaian tujuan, tetapi pada umumnya cukup kuat untuk dapat memprediksi respon positif dan emosi dari karyawan dan hasil kinerja yang lebih baik.

Karena dengan melakukan perbincangan yang erat dengan karyawannya tanpa disadari pemimpin jenis ini telah membangun tembok kepercayaan bagi karyawannya. karena ini adalah bukti kepedulian seorang pemimpin kepada bawahannya, bukan hanya sekedar memandang bawahan sebagai alat untuk sekedar mencapai tujuannya semata.

Gaya "*kepemimpinan*" ini sangat membantu dalam membangun komunikasi antara bawahan dan atasan yang berkelanjutan, dan membuat karyawan menjadi mau terbuka terhadap *feedback* yang diberikan oleh pemimpin, karena mereka menganggap setiap masukan yang diberikan oleh atasan adalah penunjang aspirasi bagi mereka sendiri dan bukan untuk kepentingan atasan.

3. Pemimpin Afiliatif (*Affiliative*)

Pemimpin jenis ini sangat menghargai perasaan-perasaan orang-orang yang bekerja untuk dia, karena dia tidak

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

menekankan pada hasil atau pencapaian tujuan , tetapi lebih pada kebutuhan emosi para karyawannya. Gaya ini sangat cocok sekali bagi perusahaan yang memiliki iklim kelompok. Ciri dari pemimpin ini adalah menyenangkan kerjasama, harmonisasi, interaksi yang ramah, membangun relasi yang baik dengan orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu jenis pemimpin ini sangat menghargai waktu-waktu senggang, karena dengan begitu dia dapat melakukan pendekatan dengan bawahan untuk membantu mereka melewati masa-masa sibuk nantinya. empati sangat dikedepankan olehnya karena ia ingin peduli pada karyawannya secara keseluruhan bukan hanya berdasarkan tanggung jawab tugas.

Karena gaya pemimpin ini kelihatannya baik sekali terhadap karyawan, maka lebih baik gaya , "*kepemimpinan*" ini tidak disarankan digunakan sendiri karena dikhawatirkan akan membuat bawahan berpikir bahwa setiap kesalahan yang mereka buat akan selalu ditoleransi oleh jenis pemimpin seperti ini.

4. Pemimpin Demokratis (*Democratic*)

Mendengarkan adalah kekuatan kunci dari pemimpin jenis ini. Mereka selalu bertindak dan berperilaku ingin menjadi pendengar yang baik terhadap bawahannya, karena mereka memang peduli kepada bawahannya, dia juga adalah jenis pemimpin yang kolaboratif, artinya dapat bekerja sebagai anggota kelompok, tetapi juga dapat menjadi pemimpin teratas dalam kelompok. Dan dia juga mampu meredakan konflik dan membangun harmonisasi dalam kelompok kembali.

5. Penentu Kecepatan (*Pacesetting*)

Pemimpin memegang teguh dan melaksanakan *standard* kerja yang tinggi. Ia bersikap obsesif, bahkan segala sesuatu bisa dikerjakan dengan baik dan lebih cepat, bahkan ia meminta dan menuntut hal yang sama dari orang lain, ia sangat cepat menunjuk para pekerja yang memiliki kinerja yang buruk. pemimpin jenis ini tidak memberikan garis petunjuk yang jelas mengenai kinerja buruk seseorang, karena dia berpikiran

bahwa setiap pengikutnya sudah dapat menerka bagaimana dan apa yang diinginkannya.

Mereka senang menekan tanpa memberi arah, yang akhirnya dapat berakibat kinerja yang lebih buruk bahkan bisa membuat karyawan *stress* di tempat kerja, karena selalu mendapatkan tekanan tanpa *feedback*.

6. Gaya Memerintah (*Commanding*)

Gaya memimpin seperti ini kadang disebut sebagai gaya intimidasi, pemimpin seperti ini, sangat menuntut bawahannya patuh pada perintahnya secara langsung, tanpa menjelaskan apa alasannya ingin bawahannya mendengarkan perintahnya tersebut. Dia selalu ingin memantau dan mengontrol setiap situasi sebisanya. Walaupun kadang dia memberikan umpan bali, umpan balik hanya berfokus pada kesalahan bukannya pada hal-hal baik yang telah dilakukan, maka dari itu tidak heran bila jenis, "*kepemimpinan*" yang seperti ini yang dianggap tidak efektif sama sekali. Karena sikap jarang memujinya tersebut yang membuat karyawan menjadi patah semangat, sehingga berpengaruh pada kinerjanya nanti.

Walaupun segala tugas dalam *organisasi* tidak dikerjakan sendiri oleh seorang pemimpin, tetapi bimbingan dan hasil interaksi antara bawahan dan atasan diperkuat dapat membantu tercapainya suatu tujuan organisasi. Tetapi tetap saja fungsi-fungsi penting banyak ditanggung oleh seorang pemimpin.

7. *Transformatif Leader*

Pemimpin adalah individu dalam organisasi yang mengatur nada dan budaya. Northouse (2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi atau pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Ada perbedaan yang jelas antara manajer dan pemimpin. Sementara manajer menciptakan ketertiban dan konsistensi, pemimpin menghasilkan perubahan dan memotivasi karyawan mereka. Membangun hubungan antara pemimpin dan apresiasi/nya

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

pengikutnya requiresan dari pemimpin untuk nilai-nilai pribadi mereka yang akan bersedia untuk memberikan energi dan bakat untuk mencapai tujuan bersama mereka. (Bass, 1985).

Berbagai teori kepemimpinan telah berevolusi untuk mendefinisikan karakteristik, sifat, dan gaya berbagai pemimpin dan gaya kepemimpinan. Bass, (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi motivasi dan moralitas.

Empat dimensi kepemimpinan transformasional adalah: (1) *idealized influence*, yang berkaitan dengan membangun keyakinan dan kepercayaan; (2) *inspirational motivation*, yang berkaitan dengan memotivasi seluruh organisasi; (c) *intellectual stimulation*, yang melibatkan membangkitkan kesadaran dan mengubah pengikut untuk memecahkan masalah dengan kemampuan mereka; dan (d) *individualized consideration*, yang melibatkan merespon, kebutuhan unik spesifik pengikut untuk memastikan mereka termasuk dalam proses transformasi organisasi. Keempat dimensi memungkinkan pemimpin untuk berperilaku teladan yang kuat mendorong transformasi pengikut 'menjadi individu yang lebih sukses dan produktif.

C. Konsep *sharia engagement*

Engagement (keterlibatan kerja) merujuk pada keterlibatan individu dan kepuasan dengan serta antusias untuk bekerja (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, hal.269). Konsep ini dibangun oleh Kahn (1990), *engagement* menjelaskan keterlibatan intim dengan kerangka pengalaman kerja. Ketika karyawan terlibat, emosional karyawan akan terhubung dengan orang lain dan terhadap tim kerja (Harter et al., 2002). Keterlibatan terjadi ketika karyawan tahu apa yang diharapkan, memiliki sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, berpartisipasi dalam peluang untuk pertumbuhan dan umpan balik, dan

merasa bahwa mereka memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi.

Sharia engagement pertama kali dikembangkan oleh Rusdianti, E (2013), yaitu keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan dan tanggungjawab. *Sharia engagement* ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Konsep syariah pada *engagement* dikaji melalui a). Karakteristik organisasi yang berbeda dalam hal ini adalah yang berdasarkan syariah. b) Norma sosial dan etika islam yang sudah tergeneralisasi dan menjadi acuan individu - individu dalam organisasi untuk bertindak yaitu keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan dan tanggung jawab. c). Rasa kebersamaan yang diupayakan organisasi antar pimpinan, antar karyawan maupun nasabah berdasarkan prinsip syariah d). Kepercayaan masyarakat terhadap organisasi yang implikasinya nampak dari semakin banyaknya kantor cabang yang tumbuh .

D. Kinerja Karyawan

Perusahaan sebagai organisasi memiliki ketergantungan yang saling terkait dengan individu dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai individu dalam perusahaan merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi perusahaan, sehingga pengelolaan karyawan sebagai sumber daya yang potensial merupakan tugas utama manajemen. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif ketika orang didalamnya melakukan apa yang terbaik, apa yang disenangi serta kuatnya faktor kepemilikan secara psikologis dalam melaksanakan dan memberi hasil pada pekerjaan.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Nawawi (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Bernadian dan Russel (1995), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau

pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

E. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *sharia engagement*

Yousef (2000), komitmen adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu kaitannya dengan *engagement* dalam organisasi. Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), sehingga tercipta *engagement* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Semakin tinggi nilai karyawan menjadi bagian dari organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap dengan organisasi (Boon & Arumugam, 2006).

Tabel 2.1 Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional dengan *sharia engagement*

Peneliti	Kesimpulan
Yousef, 2000	Komitmen adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu kaitannya dengan <i>engagement</i> dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen semakin kuat <i>engagement</i> .
Morrow, Mc Elroy dan Blum, 1988	Komitmen organisasional mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah a). Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (<i>identification</i>), b). Perasaan <i>engaged</i> dalam suatu pekerjaan, pekerjaan adalah menyenangkan, c). Perasaan loyal (<i>loyalty</i>), Perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

	Pengembangan komitmen berarti menciptakan sikap engaged
Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002)	Komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), sehingga tercipta <i>engagement</i> (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi).
Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008)	Komitmen meningkatkan <i>engagement</i> karyawan sehingga muncul kepercayaan dan kemauan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.
Macey, et al, 2009	Menciptakan komitmen yang tinggi berarti mencapai tujuan <i>engagement</i> .
Nik et al, 2004	Komitmen menyebabkan perilaku seseorang di tempat kerja meningkatkan usaha, dedikasi, kerjasama tanggung jawab, hubungan sosial dan kreativitas dan <i>engagement</i>

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*

F. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *sharia engagement*

Dampak pemimpin pada efektivitas organisasi adalah melalui peran bawahan mereka. Kepemimpinan dapat memiliki dampak yang besar pada keterlibatan karyawan dengan organisasi. Selain itu, teori LMX (*Leader-Member Exchange*) mendukung pengembangan kelompok ditempat kerja, bagaimana mengembangkan kepercayaan atau bagaimana anggota dapat menjadi bagian dari kelompok. Kepemimpinan transformasional muncul sebagai gaya yang mendorong perkembangan keterlibatan karyawan.

Pemimpin transformasional memberikan visi yang menginspirasi tujuan yang dapat membantu mengatasi kepentingan diri sendiri dan faksionalisme sempit dalam organisasi. Tipe kepemimpinan ini memberi energi baru dan lebih luas di kalangan pengikut. Bakker dan Schaufeli (2008) menemukan bahwa karyawan yang memiliki interaksi positif dengan manajer mereka dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Selain itu, Cartwright dan Holmes (2006) menemukan bahwa

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

para pemimpin yang fokus pada membangun hubungan dan kepercayaan meningkatkan tingkat keterlibatan. Pemimpin transformasional tidak dipandang sebagai sosok kekuasaan tetapi sebagai saling mendukung untuk tujuan yang sama, baik kolektif organisasi. Dari perspektif ini, pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk langsung berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan mereka (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008) dan mampu memenuhi kebutuhan manusia dan kerja karyawan mereka, dividen yang sangat unik dan memberdayakan gaya.

Tabel 2.2. Ringkasan hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terhadap *sharia engagement*

Peneliti	Kesimpulan
Bakker dan Schaufeli (2008)	Karyawan yang memiliki interaksi positif dengan manajer mereka dapat meningkatkan keterlibatan kerja
Cartwright dan Holmes (2006)	pemimpin yang fokus pada membangun hubungan dan kepercayaan meningkatkan tingkat keterlibatan (<i>engage</i>)
Nohria, Groysberg, & Lee, 2008	pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk langsung berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan mereka
Raja, M.W, 2012	Motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual (semua aspek kepemimpinan transformasional) yang dipraktekkan oleh manajer mengarah ke keterlibatan kerja karyawan yang lebih tinggi dan karyawan merasa berdedikasi dan kepemilikan terhadap pekerjaan mereka dan mengalami tingkat yang lebih tinggi dari penyerapan dari pengalaman.

Berdasarkan hasil penelusuran tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan adalah::

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*

G. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena :

(1) Pengaruhnya pada *turn over*. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1994). Komitmen organisasional memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja (Benkhoff, 1997). Komitmen organisasional dibedakan atas tiga komponen, yaitu a). Komponen affektive keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi, b). Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, c). Komponen continuance/kelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Tabel 2.3. Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

Peneliti	Kesimpulan
Yousef (2000)	Komitmen berpengaruh terhadap kinerja (retensi dan <i>turnover</i>).
Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002)	Komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya sehingga kinerja bisa meningkat.
Sopiah, 2008	Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan kemauan karyawan menerima tujuan-tujuan serta tetap tinggal dalam organisasi. Jadi komitmen yang tinggi dapat meningkatkan kinerja
Morrison, 1994	Individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada kinerja
Benkhoff, 1997	Komitmen organisasional berperan untuk peningkatan kinerja
Allen dan Meyer, 1990	Komitmen organisasional dianggap sebagai ukuran penting dari keefektifan organisasi dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

H. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan dianggap sebagai factor yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi, manajer dan karyawan (Wanget al., 2005). Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja telah mendapat perhatian ilmiah yang sangat luas. Kebanyakan penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja organisasi telah menghasilkan temuan mengecewakan. Namun, ketika Bass (1985) dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), menemukan korelasi yang tinggi antara gaya transformasional pemimpin dan tingkat kinerja organisasi. Korelasi ini secara konsisten lebih tinggi dari gaya transaksional pemimpin dan kinerja organisasi.

Tabel 2.4. Rangkuman Studi Empirik kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

No	Peneliti	Hasil Penelitian
1	F. Cavazotte, V. Moreno, & J. Bernardo, 2013	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja tugas karyawan
2	Sundi, 2013	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	de Jong and Bruch, 2013	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi
4	Carter et., al., 2012	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja tugas karyawan
5	Weng, et., al., 2011	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pelayanan karyawan

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

I. Pengaruh *sharia engagement* terhadap kinerja karyawan

Semakin populernya penggunaan konsep *employee engagement* dalam praktik disebabkan karena ada kesepakatan umum mengenai dampak positif dan signifikan dari *employee engagement* dalam kinerja organisasi dan hasil bisnis. Pada dasarnya, *employee engagement* merupakan konstruksi level individu. *Employee engagement* akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika *employee engagement* memberi dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi. Karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. *Employee engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan.

Tabel 2.5. Ringkasan hasil penelitian mengenai *sharia engagement* dengan kinerja karyawan

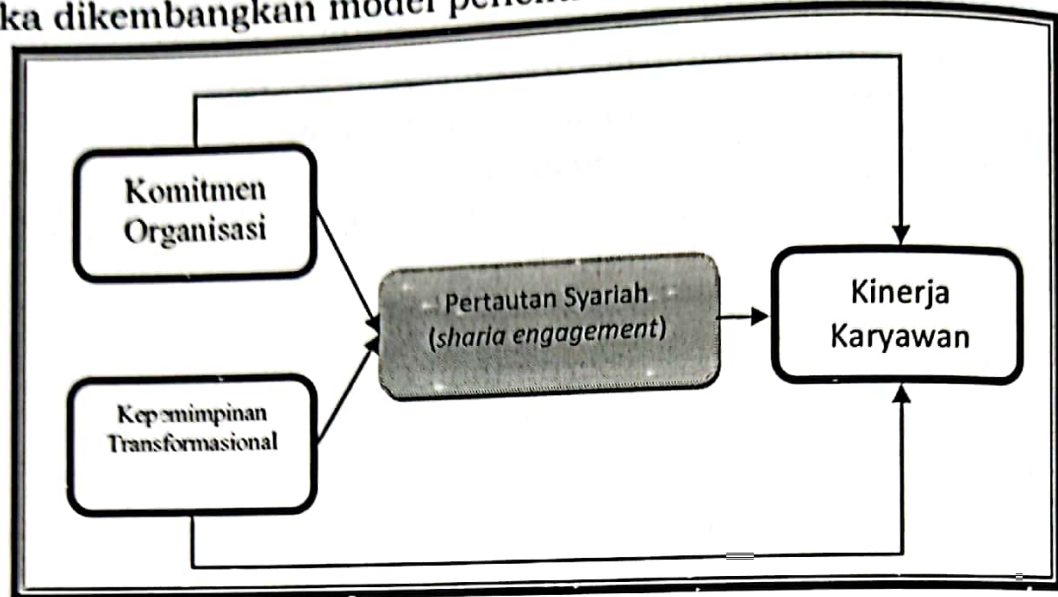
Peneliti	Kesimpulan
Robinson et al. 2004	<i>Engagement</i> karyawan adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.
Solomon Markos, 2010	<i>Engagement</i> karyawan adalah prediktor kuat dan positif dari kinerja karyawan
Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009. Mone, 2010	Variabel penentu utama kinerja adalah <i>engagement</i> karyawan menunjukkan bahwa <i>engagement</i> karyawan akan mengarah ke peningkatan yang lebih tinggi dari kinerja.
Xanthopoulou 2008 Halbesleben, 2010	Ada hubungan positif antara <i>engagement</i> dan kinerja individu
Jamie A Gruman, AM Saks, 2009	Pengembangan <i>engagement</i> karyawan merupakan pendorong peningkatan kinerja

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

H4: *Sharia engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan telaah pustaka yang dikemukakan di atas, maka dikembangkan model penelitian empirik sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Model pada gambar 2.1 tersebut menunjukkan bahwa diasumsikan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap sharia engagement dan juga terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya akan diuji seberapa besar pengaruh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan sharia engagement terhadap kinerja karyawan bank syariah. dalam hal ini variabel *sharia engagement* berkedudukan sebagai variabel intervening.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini tentang komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, konsep *engagement* dan Kinerja karyawan.

B. Operasional Variabel

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, maka perlu mendefinisikan terlebih dahulu variabel-variabel penelitian, kemudian dijabarkan melalui operasional variabel. Hal ini dilakukan agar setiap variabel dan indikator penelitian dapat diketahui skala pengukurannya secara jelas. Maka operasional variabel dapat dilihat dalam tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Pengukuran

Definisi	Pengukuran	Indikator
Komitmen organisasional adalah suatu refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang imbalan yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggungjawab moral untuk tetap berada dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990)	Komitmen organisasional diukur dengan skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju"	<ul style="list-style-type: none"> • Bangga pada organisasi • Pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi • Beban moral apabila meninggalkan organisasi
Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang	Kepemimpinan Transformasional diukur dengan skala pengukuran, dimana	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan memberi contoh • Tindakan memberi inspirasi

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Bass, (1995)	1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju"	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan memberi dorongan memecahkan • Tindakan memberi perhatian kepada bawahan
<i>Syariate Engagement</i> merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan & tanggungjawab	<i>Syariate Engagement</i> diukur dengan skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju"	<ul style="list-style-type: none"> • Etos kerja • Kebebasan yang bertanggung jawab • Kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan • Keadilan/keseimbangan • sholat tepat waktu • puasa sunah senin-kamis • melaksanakan zakat, infak dan shodaqoh • serta mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan do'a
Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai standar mutu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika (Bernardin & Russel, 1993)	Kinerja karyawan diukur dengan skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju"	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja (quality of work) • Keikhlasan (cooperative) • Niat melayani (initiative) • Kejujuran (personal qualities)

1. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian ini dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya, data dikumpulkan sendiri oleh peneliti

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.

Data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal, serta situs diinternet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

2. Populasi dan sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2011). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syaria'ah se wilayah III Cirebon. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Sampel pada penelitian ini diambil dengan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel yang diambil 200 orang. Jumlah ini diambil dengan pertimbangan karena analisis data yang digunakan adalah SEM. Seperti yang dikemukakan Ferdinand (2011) dalam pengujian model SEM yang sensitif terhadap sampel dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100-200 sampel.

3. Metode Analisis

Untuk menguji model dan hipotesis digunakan analisis SEM(Ferdinand, 2005). Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang ditempuh, yaitu (1)Pengembangan model berbasis teori, (2) Pengembangan diagram alat untuk menunjukkan hubungan kausalitas, (3) Mengkonversikan diagram alur ke dalam persamaan, (4) Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun, (5) Menilai problem identifikasi, (6) Evaluasi model dan (7) Interpretasi dan modifikasi model.

4. Pengujian Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan, kuesioner perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan valid

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

dan reliabel. Instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel (Sugiyono:2004).

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang diukur (Sugiyono: 2004). Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Husein Umar:2004). Sedangkan reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana instrumen pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Husein Umar:2004).

a. Uji Validitas

Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk yaitu menentukan validitas alat ukur dengan cara mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pernyataan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item.

Korelasi skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas. Rumus korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus Product Moment dengan formula sebagai berikut :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi Pearson antar item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X = Skor item instrumen yang akan digunakan

Y = Skor semua item instrumen dalam variabel tersebut

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

$\sum X$ = jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing skor X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing skor Y

N = jumlah responden dalam uji coba instrumen

Sedangkan untuk pengujian keberartian koefisien korelasi r dilakukan dengan menggunakan taraf signifikan 5%. Rumus uji t yang digunakan adalah :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} ; \text{ db} = n - 2 \text{ (Husein Umar : 2004)}$$

Keputusan pengujian validitas instrumen dengan menggunakan taraf signifikan 5% adalah sebagai berikut :

- item pernyataan/pertanyaan instrumen penelitian dikatakan valid jika t hitung lebih besar dari t tabel
- item pertanyaan/pernyataan instrumen penelitian dikatakan tidak valid jika t hitung lebih kecil dari t tabel.

Validitas adalah ukuran yang menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur sesuatu pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan.

Validasi data dilakukan secara empiris dan isi (*content validity*). Validitas empiris dilakukan dengan menggunakan *Explanatory Factor Analysis* (EFA) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Sedangkan validasi isi dilakukan dengan mengidentifikasi konstruk yang telah dikembangkan dalam indikator-indikator (skala) yang relevan.

Hasil uji validitas terhadap instrumen yang digunakan yang diolah dengan menggunakan program AMOS, berkesimpulan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian menunjukkan pernyataan yang valid atau memenuhi persyaratan validitas.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach (Husein Umar : 2004) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat tabel analisis bulir dari responden
2. Mencari varians tiap bulir soal atau item, kemudian dijumlahkan dengan rumus :

$$\sigma_b^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

3. Mencari total varians dengan rumus :

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

4. Memasukkan ke dalam rumus alpha untuk mencari reliabilitas instrumen

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right)$$

di mana :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya bulir pertanyaan

σ_i^2 = varians total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians tiap bulir

Keputusan uji reliabilitas ditentukan dengan menggunakan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika koefisien reliabilitas internal seluruh item (r_{11}) lebih besar atau sama dengan r tabel, dengan taraf signifikan 5%, maka item instrumen dinyatakan reliabel.
- b. Jika koefisien reliabilitas internal seluruh item (r_{11}) lebih kecil dari r tabel dengan taraf signifikan 5%, maka item instrumen dinyatakan tidak reliabel.

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah faktor laten yang umum. Pengujian reliabilitas alat ukur dilakukan dengan mengelompokkan item-item pertanyaan atau pernyataan berdasarkan variabel laten. Semakin besar nilai koefisien (α), maka semakin tinggi keandalan alat ukur yang digunakan. Besarnya koefisien (α) berkisar antara 0 dan 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat konsistensi yang tinggi. Pengolahan data untuk mengukur reliabilitas ini menggunakan program SPSS Amos. Hasil analisis menunjukkan *Alpha Cronbach* (α) dari masing-masing variabel penelitian menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas alat ukur semua variabel penelitian memenuhi syarat "reliable" atau dapat diandalkan.

Dari uji validitas dan reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa instrumen yang diujicobakan dalam *pre test* merupakan instrumen yang valid dan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian ini sebagai alat untuk mengumpulkan data dari obyek yang diteliti (lihat lampiran).

5. Alat Uji Analisis

a. Analisis Deskriptif

Masalah yang diuji dalam penelitian ini merupakan jaringanvariabel yang mempunyai hubungan antar variabel, maka untuk mendeteksi hubungan antar variabel akan digunakan analisis model persamaan struktural (*structural equation model*). Penggunaan SEM dimaksudkan agar dapat menganalisis bagaimana hubungan antar variabel indikator dengan variabel latennya yang dikenal dengan sebagai persamaan pengukuran (*measurement equation*), hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain (*structural equation*), yang secara bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Selain itu SEM dapat menganalisis hubungan dua arah (*reciprocal*) yang sering terjadi pada ilmu sosial. Kemudian menghitung dengan telaahan statistika yang paling sesuai untuk analisis hubungan (kausalitas), yaitu analisis jalur (*path analisis*) dengan tujuan menerangkan akibat

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

langsung dan tidak langsung seperangkat variabel sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Jadi analisis SEM (*Structural Equation Model*) dapat menjelaskan akibat langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen (penyebab) dan variabel endogen (variabel akibat). Hasil analisis akan mempunyai dua keunggulan karena disamping dapat menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel penyebab dan variabel akibat, juga dapat menunjukkan struktur antar variabel penyebab dan variabel akibat. SEM sebagai alat analisis multivariate hanya mengenal dua jenis skala yaitu skala metrik (interval/rasio) dan skala non metrik.

Skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal (non metrik), maka sebelum dianalisis, variabel-variabel penelitian tersebut ditransformasikan dari skal ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan metode *successive interval*. Langkah yang dapat dilakukan dengan *method of successive interval*.

Adapun yang menjadi pertimbangan pengujian model dengan menggunakan SEM adalah: (1) penelitian ini menggunakan konsep laten yang tidak dapat diamati secara langsung (*unobservable variable*), sehingga untuk pengukuran *construct* diperlukan teknik pengukuran yang berkualitas, (2) disamping menggunakan variabel-variabel laten, penelitian ini bersifat prediksi yang melibatkan struktur hubungan lebih dari dua variabel.

b. Rancangan Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, teknik analisis yang digunakan adalah analisis model persamaan struktural (*Structural equation model*). Penggunaan SEM dengan pertimbangan bahwa pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat korelatif dan kausalitas. Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan analisis SEM dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independent baik langsung maupun tidak langsung.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor (Ferdinand, 2005). Penggunaan uji SEM adalah untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan dan untuk melakukannya dapat ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan Model berbasis teori

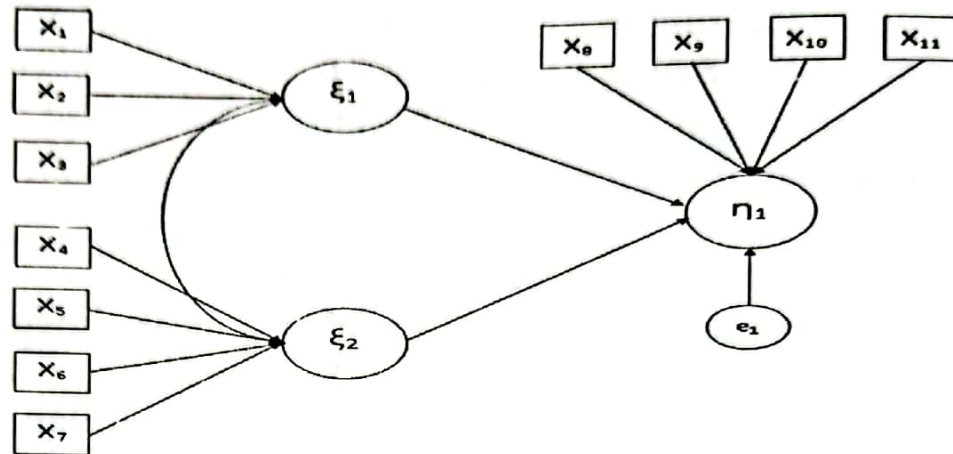
Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui bagaimana interaksi antara Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Petautan Syariah dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini ingin menguji Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, terhadap Petautan Syariah (*engagment*) dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan. Model teoritis yang telah dibangun melalui telaah pustaka dan kerangka pemikiran, sedangkan konstruk dan dimensi-dimensi yang diteliti dari model teoritis dijabarkan dalam oprasionalisasi variabel.

2. Menyusun *Pathdiagram* untuk menyatakan hubungan kausalitas

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, pada langkan kedua, model yang telah dibentuk akan disajikan dalam sebuah *pathdiagram* untuk dapat diestimasi dengan menggunakan analisis SEM. Analisis SEM digunakan agar dapat menghitung besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung baik antar variabel laten maupun antara variabel laten dengan variabel manifes. Untuk memudahkan dan menyederhanakan dalam mengamati gambar dan membuat model, variabel laten diberi simbol atau lambang yang biasa digunakan dalam analisis SEM. Komitmen Organisasi diberi simbol ξ_1 , Kepemimpinan Transformasioanl ξ_2 , Petautan Syariah (*engagment*), η_1 . dan Kinerja Karyawan, η_2 .

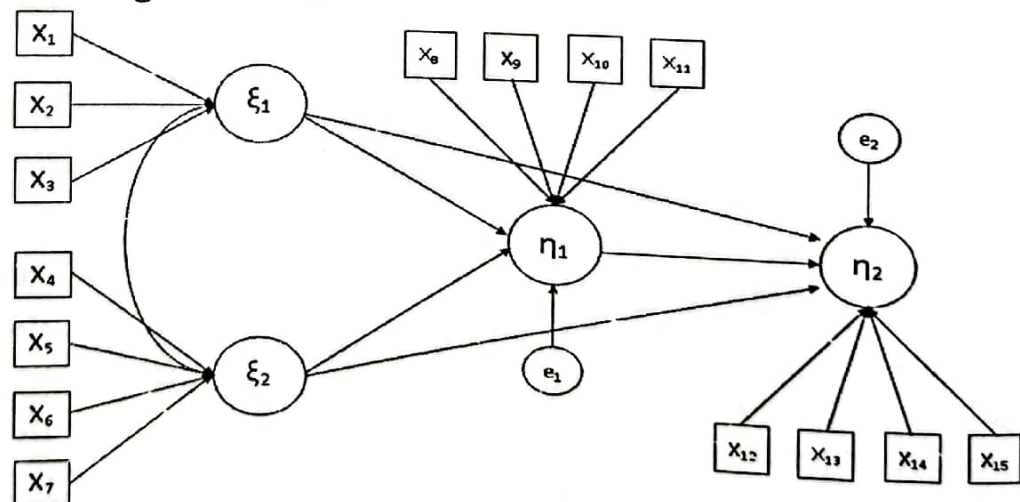
Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Hipotesis mayor 1 menyatakan bahwa Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap Petautan Syariah (*engagement*). Tampilan model untuk analisis sebagai berikut:



Gambar 3.1. Diagram Hubungan Antara Variabel Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional dengan *sharia engagement*.

Hipotesis Mayor 2 menyatakan bahwa Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan *sharia engagement* baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Tampilan model untuk analisis sebagai berikut:



Gambar 3.2. Diagram hubungan Antara Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan *sharia engagement* dengan Kinerja Karyawan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah teori dan model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur langkah selanjutnya adalah mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yaitu persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Sedangkan dalam persamaan spesifikasi untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Persamaan struktural dan persamaan untuk menyatakan spesifikasi model pengukuran adalah sebagai berikut:

$$\eta_2 = \beta\eta_1 + \Gamma\xi_1 + \Gamma\xi_2 + \zeta_1(3.1)$$

Dan

$$\eta_1 = \Gamma\xi_1 + \Gamma\xi_2 + \zeta_2(3.2)$$

Dimana:

η = Variabel laten endogen

β = Hubungan endogen ke variabel laten endogen

Γ = Hubungan eksogen ke variabel laten endogen

ξ = Variabel laten eksogen

ζ = Variabel error atau epsilon

Model persamaan struktural untuk diagram jalur tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2

Model Persamaan Struktural untuk Path Diagram

Variabel endogen	Variabel eksogen		Variabel endogen	Error
	X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂
Y ₁ =	$\beta_1 X_1$	$\beta_2 X_2$		ε_1
Y ₂ =	$\beta_1 X_1$	$\beta_2 X_2$	$B_2 Y_1$	ε_1

Berdasarkan Model Persamaan struktural path diagram di atas, maka persamaan struktural (*structural measurement*)

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

untuk variabel eksogen dan variabel endogen dapat disusun dalam tabel berikut:

Tabel 3.3
Model Persamaan Pengukuran untuk Variabel Eksogen

Indikator Eksogen	Variabel Eksogen		Error
	ξ_1	ξ_2	
X_1	$\lambda_{11}\xi_1$		δ_1
X_2	$\lambda_{21}\xi_1$		δ_2
X_3	$\lambda_{31}\xi_1$		δ_3
X_4		$\lambda_{42}\xi_2$	δ_4
X_5		$\lambda_{52}\xi_2$	δ_5
X_6		$\lambda_{62}\xi_2$	δ_6
X_7		$\lambda_{72}\xi_2$	δ_7

Tabel 3.4

Model Persamaan Pengukuran untuk Variabel Endogen

Indikator Endogen	Variabel Endogen		Error
	η_1	η_2	
X_8	$\lambda_{81}\eta_1$		ε_8
X_9	$\lambda_{91}\eta_1$		ε_9
X_{10}	$\lambda_{101}\eta_1$		ε_{10}
X_{11}	$\lambda_{111}\eta_1$		ε_{11}
X_{12}		$\lambda_{122}\eta_2$	ε_{12}
X_{13}		$\lambda_{132}\eta_2$	ε_{13}
X_{14}		$\lambda_{142}\eta_2$	ε_{14}
X_{15}		$\lambda_{152}\eta_2$	ε_{15}

Sehingga diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_2 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_1 \quad (3.3)$$

$$\eta_1 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \zeta_2 \quad (3.4)$$

Dalam bahasa regresi, model ini menyajikan dua persamaan regresi berganda yang akan diuji secara simultan.

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya (Ferdinan, 2005). Jika yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka disarankan input yang dipakai adalah kovarians. Karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matrik kovarian yang diambil sebagai input operasi SEM.

Berdasarkan teknik di atas, bahwa estimasi besarnya sampel diberi patokan 100 responden untuk setiap penelitian. Penarikan sampel dalam penelitian ini digunakan rumus Cochran (1996), yaitu ukuran sampel ditentukan oleh korelasi terkecil antara X_i dan X_j .

5. Menilai Masalah Identifikasi.

Pada program SPSS AMOS yang digunakan untuk estimasi model kausal ini, salah satu masalah yang dihadapi adalah masalah identifikasi (*Identification Problem*). Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini: *stantard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar, adanya varians error yang negatif, dan munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteri *goodness of fit* (GOF). Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Dimana asumsi-asumsi SEM adalah sebagai berikut; ukuran sampel, normalitas dan linieritas, outliers, *multicollinearitas* dan *singularity*. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

diuji melalui berbagai cara uji baik itu uji kesesuaian maupun uji statistik. Beberapa indeks *goodness of fit* yang biasa digunakan dalam menguji kesesuaian model ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3.5
Uji Kesesuaian Model

GOF Index	Acceptable level	Cut of value
Chi-Square	Chi-Square = 0 (fit sempurna)	Nilai X^2 tabel
P-Value	P = 1,00 (fit sempurna)	>0,05
Root means square of approximation (RMSA)	< 0,05	0,05 (model fit)
Goodness of fit Index (GFI)	0 (tidak fit)	>0,90
Adjusted GFI (AGFI)	1 (fit sempurna)	
Tucker Lewis Index (TLI)	0 (tidak fit)	>0,90
	1 (fit sempurna)	
Normal Fit Index (NFI)	0 (tidak fit)	>0,90
	1 (fit sempurna)	

Sumber : Kusnendi (2004) dan Ferdinan (2005)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil dan mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik (Ferdinan, 2005). Modifikasi hanya dapat dilakukan apabila peneliti mempunyai justifikasi teoritis yang sangat kuat, sebab SEM tidak ditujukan untuk menghasilkan teori melainkan hanya menguji model yang mempunyai pijakan teori yang benar dan baik. Oleh karena itu, untuk memberikan interpretasi, apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu dikembangkan lebih lanjut, peneliti mengarahkan perhatiannya pada kekuatan dari model ini yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan.

6. Rancangan Hipotesis

Hipotesis 1 diajukan mengenai pengaruh Komitmen Organisasi (ξ_1), Kepemimpinan Transformatif (ξ_2) terhadap *sharia engagement* (η_1), dimana (η_1) dipengaruhi ξ_1, ξ_2 dan ξ_3 , maka hipotesis operasionalnya sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{\lambda_{11}} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{\lambda_{22}} > 0$$

Hipotesis 2 diajukan mengenai pengaruh Komitmen Organisasi (ξ_1), Kepemimpinan Transformatif (ξ_2) terhadap *sharia engagement* (η_1), terhadap Kinerja Karyawan (η_2), dimana (η_2) dipengaruhi ξ_1, ξ_2 dan η_1 , maka hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut:

$$H_0 : \gamma_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \gamma_{21} > 0$$

Hipotesis 3 diajukan mengenai pengaruh *sharia engagement* (η_1) terhadap Kinerja Karyawan (η_2), dimana (η_1) berpengaruh terhadap η_2 , oleh karena itu hipotesis operasionalnya sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{y_1x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y_1x_1} > 0$$

Hipotesis 4 diajukan mengenai pengaruh Komitmen Organisasi (ξ_1), Kepemimpinan Transformatif (ξ_2) terhadap Kinerja Karyawan (η_2) baik secara langsung maupun melalui *sharia engagement* (η_1), dimana (η_2) dipengaruhi ξ_1, ξ_2 dan η_1 , maka hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut:

$$H_0 : \gamma_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \gamma_{21} > 0$$

Berdasarkan persamaan serta hipotesis penelitian di atas, dilakukan pengujian hipotesis dengan uji-t untuk mengetahui pengaruh secara individu variabel independent terhadap variabel

dependennya, dengan menggunakan tingkat signifikansi 95% atau $\alpha = 5\%$. Pengujian keberartian (signifikansi) hipotesis yang bersifat parsial di atas digunakan rumus sebagai berikut:

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

Selanjutnya nilai t_{hitung} yang diperoleh dari rumus tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yang dapat dilihat pada tabel distribusi t . Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka model tersebut signifikan dan mempunyai pengaruh yang positif.

Sedangkan untuk pengujian keseluruhan, dilakukan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independent tersebut secara statistik berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent. Rumus pengujian secara keseluruhan yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana

R^2 = Koefisien determinasi

k = banyaknya parameter

n = ukuran sampel yang digunakan

BAB V

ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA PERBANKAN SYARIAH

Pada pembahasan ini akan disajikan gambaran umum responden, hasil pengolahan data secara statistik deskriptif dan statistik inferensial. Secara rinci terdiri dari administrasi data, gambaran umum responden, deskripsi jawaban responden, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

A. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

1. Administrasi Data

Responden pada penelitian ini adalah karyawan perbankan syariah yang dan berlokasi di wilayah III Cirebon, yang meliputi Kota dan Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka dan Kabupaten Kuningan. Peneliti mendatangi langsung disemua kantor cabang dan kantor cabang pembantu untuk menyebarkan kuesioner. Kuesioner disebarkan setelah peneliti mendapat izin dari pimpinan cabang atau pimpinan KCP. Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan selama satu bulan yaitu mulai dari awal bulan Oktober sampai akhir 2015.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan 200 kuesioner yang dialokasikan secara proporsional. Secara rinci penyebaran dan tingkat pengembalian kuesioner tersebut dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.1: Deskripsi Penyebaran Kuesioner

No	Bank Syariah	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang cacat	Kuesioner yang bisa dianalisis	Proporsi
1	Bank Syariah Mandiri	70	54	8	46	38,98%
2	BNI Syariah	50	32	12	22	18,64%
4	BJB Syariah	50	42	8	34	28,81%
5	Bank Muamalat	30	26	13	16	13,56%
Jumlah		200	159	41	118	100%

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Penyebaran kuisisioner didasarkan pada dasar proporsional dan kondisional. Dalam tabel terlihat bahwa 38,98% responden berasal dari Bank Syariah Mandiri yang berada di wilayah III Cirebon, secara lebih spesifik bisa disebutkan adalah sebagai berikut : BSM Cabang Kota Cirebon, BSM KCP Kuningan, BSM KCP Plered, BSM KCP Majalengka dan BSM KCP Indramayu.

Responden terbanyak kedua yaitu sebanyak 28,81% berasal dari Bank BJB Syariah. Secara lebih spesifik dapat disebutkan antara lain BJB Syariah Cabang Kota Cirebon, BJB Syariah KCP Sumber, BJB Syariah KCP Majalengka, dan BJB Syariah KCP Kuningan.

Sedangkan responden dari Bank BNI Syariah sebesar 18,04% yang berasal dari BNI Syariah Cabang Kota Cirebon, BNI Syariah KCP Plered dan BNI Syariah KCP Kuningan. Data responden yang terakhir adalah Bank Muamalat sebesar 13,56% berasal dari Bank Muamalat Cabang Kota Cirebon dan Bank Muamalat KCP Indramayu.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Intrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperangkat kuesioner yang terdiri dari butir-butir pernyataan tertutup dan butir pernyataan terbuka. Butir pernyataan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

tertutup adalah pengukurang terhadap indikator yang digunakan dalam penelitian dan perlu diuji validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Sedangkan pertanyaan-pertanyaan terbuka digunakan untuk memperkaya dan mengkonfirmasi pernyataan-pernyataan tertutup sesuai dengan dimensi yang diukur. Berikut disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian:

Tabel 4.2:
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Item Yang Diuji	Total Korelasi Item	Cronbach Alpha	Keterangan
X1	0,910	0,916	Valid dan Reliabel
X2	0,924		
X3	0,884		
X4	0,854		
X5	0,516		
X6	0,794	0,503	Valid dan Reliabel
X7	0,788		
X8	0,594		
X9	0,652		
X10	0,677		
X11	0,656	0,682	Valid dan Reliabel
X12	0,621		
X13	0,371		
X14	0,564		
X15	0,439		
X16	0,910		
X17	0,869		
X18	0,872		
X19	0,875		
		0,903	Valid dan Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

3. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum dari responden dalam penelitian ini memberikan deskripsi responden tentang berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja dan pengalaman kerja sebelumnya dari responden. Secara lebih rinci diuraikan pada bahasan berikut ini.

a. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

berdasarkan gender. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi ini disajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.3: Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	73	61,86%
Perempuan	45	38,14%
Jumlah	118	100%

Sumber: Data primer Yang Diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki (61,86%) lebih banyak dari pada yang berjenis kelamin perempuan (38,14%). Hasil ini menunjukkan bahwa bekerja di bank syari'ah ternyata tidak membedakan gender atau jenis kelamin.

b. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur.

Gambaran umum responden berdasarkan umur bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia produktif. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi ini disajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
20 - 24 tahun	19	16,10%
25 - 29 tahun	65	55,08%
30 - 40 tahun	29	24,58%
> 40 tahun	5	4,24%
Jumlah	118	100%

Sumber: Data primer Yang Diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas usia karyawan bank syari'ah berada pada usia yang produktif. Terutama untuk usia antara 25-29 sebesar 55% dan usia 30-40 tahun sebesar 24,58%. Sedangkan untuk 40 tahun hanya sebanyak 4,24%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata usia karyawan di bank syariah berada pada masa emas

produktif sehingga menjadi keuntungan yang besar untuk bank syariah bila mampu mengelolanya dengan baik.

c. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Gambaran umum responden berdasarkan tingkat pendidikan bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden status kepegawaian. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi ini disajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.5: Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Diploma - D3	20	16,95%
Sarjana - S1	96	81,36%
Sarjana - S2	2	1,69%
Jumlah	118	100%

Sumber: Data primer Yang Diolah, 2015

Berdasarkan tingkat pendidikan, paling rendah setingkat diploma. Mayoritas tingkat pendidikan didominasi oleh sarjana sebanyak 81,36 persen sedangkan diploma sebanyak 16,95 persen dan pascasarjana sebanyak 1,69 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan *banking staff*.

d. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Klasifikasi Pendidikan.

Gambaran umum responden berdasarkan klasifikasi pendidikan bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi ini disajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.6: Gambaran Umum Responden Berdasarkan Klasifikasi Pendidikan

Klasifikasi Pendidikan	Jumlah	Persentase
Umum	110	93,22%
Syariah	8	6,78%
Jumlah	118	100%

Sumber: Data primer Yang Diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa klasifikasi pendidikan karyawan bank syari'ah berlatar belakang syari'ah hanya 6,78% dan umum sebanyak 93,22%. Berdasarkan klasifikasi pendidikan tersebut terlihat bahwa karyawan di perbankan syariah, mayoritas berlatar belakang pendidikan umum atau non syariah. Hal ini bisa terjadi karena umumnya karyawan di bank syari'ah umumnya merupakan karyawan mutasi dari bank konvensional. Ini lah yang menjadi salah satu pertanyaan besar bagi bankn syariah selama ini, sedangkan lulusan yang berlatar belakang pendidikan ekonomi dan perbankan syariah sudah begitu banyak sekarang ini.

Secara tidak langsung adanya ketimpangan latar belakang pendidikan dengan pekerjaan akan sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja dari karyawan itu sendiri, sehingga berdampak pada lambatnya ekspansi perbankan syariah secara keseluruhan.

e. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja di bank syari'ah. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi ini disajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.7: Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
2 - 5 tahun	89	75,42%
> 5 tahun	29	24,58%
Jumlah	118	100%

Sumber: Data primer Yang Diolah, 2015

Sedangkan berdasarkan masa kerja, mayoritas karyawan mempunyai masa kerja antar dua sampai lima tahun. Karakteristik usia kerja dan pengalaman kerja ini bisa dijadikan acuan oleh perusahaan sebagai dasar dalam penempatan karyawan dan juga acuan dalam melakukan promosi karyawan.

f. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja.

Gambaran umum responden berdasarkan pengalaman kerja bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi ini disajikan dalam tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4.8: Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Pengalaman Kerja	Jumlah	Persentase
Bank atau Lembaga Keuangan	20	16,95%
Bukan Bank Konvensional		
Bank atau Lembaga Keuangan	19	16,10%
Bukan Bank Syariah		
Belum Pernah Bekerja di Perbankan atau LKBB	79	66,95%
Jumlah	118	100%

Sumber: Data primer Yang Diolah, 2015

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebanyak 66,95% responden belum pernah bekerja di perbankan atau lembaga keuangan bukan bank. Artinya bahwa karyawan tersebut masih *fresh graduate* atau baru kuliah kemudian bekerja di perbankan syariah. Dan 16,10% berpengalaman

kerja di bank atau lembaga keuangan tetapi bukan bank syariah. Hal ini kemungkinan ada karyawan bank konvensional yang pindah kerja ke perbankan syariah. Dan 16,95% berpengalaman kerja di bank atau lembaga keuangan bukan bank konvensional.

4. Deskripsi Jawaban Responden

Tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis secara deskriptif terhadap variabel yang diteliti dari kuesioner yang telah terkumpul. Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden, khususnya mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan/pernyataan yang diajukan.

Teknik skorsing yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

Dimana :

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan/pertanyaan.

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari nilai 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0 dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Methode*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang

sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10,00 – 40,00 = Rendah

40,01 – 70,00 = Sedang

70,01 – 100,00 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan. Deskripsi atas masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah suatu refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang imbalan yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggungjawab moral untuk tetap berada dalam organisasi. Tiga indikator digunakan dalam penelitian ini, yaitu bangga pada organisasi, Pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi dan beban moral apabila meninggalkan organisasi.

Variabel Komitmen organisasional terdiri dari tiga indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel Komitmen organisasional disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9: Indeks Komitmen Organisasi

INDIKATOR KOMITMEN ORGANISASI	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KOMITMEN ORGANISASI										INDEX KO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bangga pada organisasi	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	5,2	17,4	33,5	39,4	89,5
Pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi	1,9	1,9	1,9	1,3	8,4	12,9	32,3	18,1	12,9	8,4	70,6
Beban moral apabila meninggalkan organisasi	0,6	0,6	0,6	1,3	1,9	5,2	19,4	31,6	21,9	16,8	80,3
TOTAL											80,2

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbankan syariah umumnya memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dimana para responden rata-rata menyatakan komitmen organisasional sebesar 80,2 yang berarti dalam bekerja karyawan bangga pada organisasi, punya pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi dan beban moral apabila meninggalkan organisasi.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti rangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai komitmen organisasional di perbankan syariah.

Tabel 4.10: Persepsi Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Nilai Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
Bangga pada organisasi	89,5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Akan membawa kebarokahan, selamat dunia akhirat • Bekerja di bank syari'ah bukan profit oriented yang selalu didapat tapi maslahat • Sudah seharusnya mengembangkan sesuatu yang berbau syari'ah sebagai syiar • Bekerja di bank syari'ah mendapat keseimbangan antara karier tanpa meninggalkan syari'at • Saat ini bekerja hanya untuk mencari penghidupan
Pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi	70,6 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terlalu terganggu • Lebih berkah • Tidak terganggu yang penting tidak ada pihak yang dirugikan • Peluang yang lebih prospektif lebih dipilih oleh setiap pegawai
Beban moral apabila meninggalkan	80,3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Tergantung masing-masing • Insya Allah • Setia pada organisasi

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

organisasi	merupakan modal awal yang baik
	<ul style="list-style-type: none"> • Kesetiaan dan loyalitas itu penting asal sesuai dengan koridornya dan tidak membabi buta. • Kesetiaan perlu tapi yang lebih penting adalah profesionalitas

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya. Empat indikator digunakan dalam penelitian ini, yaitu tindakan memberi contoh, tindakan memberi inspirasi, tindakan memberi dorongan memecahkan masalah dan tindakan memberi perhatian kepada bawahan.

Variabel Kepemimpinan Transformasional terdiri dari empat indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel Kepemimpinan Transformasional disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11: Indeks Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.11: Indeks Kepemimpinan Transformatif											
INDIKATOR	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEX KT
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	MENGENAI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tindakan memberi contoh	1,3	0,6	0,6	0,6	1,3	3,2	12,3	34,8	26,5	18,7	82,3
Tindakan memberi inspirasi	1,3	0,6	0,0	0,6	1,9	3,9	12,9	31,0	29,0	18,7	82,5
Tindakan memberi dorongan memecahkan	1,3	0,6	0,0	0,6	1,3	2,6	9,0	34,8	34,2	14,8	82,5
Tindakan memberi perhatian kepada bawahan	1,3	0,0	0,6	1,3	1,9	1,9	17,4	34,8	24,5	15,5	80,6
TOTAL											82,0

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbankan syariah umumnya memiliki kepemimpinan transformasional yang tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dimana para responden rata-rata menyatakan bahwa pimpinan mencerminkan kepemimpinan transformasional sebesar 82,0 yang berarti dalam bekerja pimpinan sering memberi contoh tindakan yang baik, memberi inspirasi dalam bekerja, memberi dorongan memecahkan masalah yang dihadapi ketika berhadapan dengan nasabah dan tindakan memberi perhatian kepada bawahan dalam bekerja.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti rangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional yang dilakukan di perbankan syariah.

Tabel 4.12: Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Nilai Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian = Persepsi Responden
Tindakan memberi contoh	82,3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan sikap yang positif kepada bawahan • Pimpinan selalu memberi contoh yang baik • Anak buah akan melihat gaya kepemimpinan atasannya • Pimpinan bertanggungjawab penuh terhadap jalannya perusahaan • Pimpinan merupakan panutan bawahan dalam bekerja
Tindakan memberi inspirasi	82,5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan mengemukakan ide • Pimpinan selalu memberi gagasan yang cemerlang sangat baik bagi bawahan • Gagasan yang diberikan pimpinan akan memotivasi bawahan • Gagasan cemerlang dihasilkan dari musyawarah dan mufakat

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Tindakan memberi dorongan memecahkan masalah	82,5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu dalam memecahkan masalah • Pimpinan hendaknya tidak cuci tangan apabila bawahan menghadapi masalah • Akan membuat bawahan mandiri dalam mengambil keputusan • Harus dibarengi dengan pemahaman pimpinan terhadap permasalahan • Pimpinan harus menjadi motivator bawahan
Tindakan memberi perhatian kepada bawahan	80,6 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu menjadwalkan dan memonitor pekerjaan bawahan • Sangat membantu dalam segala aktivitas • Akan membuat bawahan lebih semangat bekerja • Perhatian secukupnya saja • Karyawan butuh apresiasi dari atasan • Pimpinan penting membangun chemistry yang baik dalam pekerjaan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

3. Deskripsi Variabel *Sharia Engagement*

Sharia Engagement merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan & tanggungjawab. Delapan indikator digunakan dalam penelitian ini, yaitu etos kerja, kebebasan yang bertanggung jawab, kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan, keadilan/keseimbangan, melaksanakan sholat tepat waktu, Puasa sunah senin-kamis, menyantuni orang miskin dan Mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdo'a.

Variabel *Sharia Engagement* terdiri dari delapan indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel *Sharia Engagement* disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13: Indeks Sharia Engagement

INDIKATOR SHARIA ENGAGEMENT	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI SHARIA ENGAGEMENT										INDEX SE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Etos kerja	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	3,2	26,5	31,0	37,4	89,2
Kebebasan yang bertanggung jawab	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	3,2	22,6	34,2	38,1	90,0
Kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	1,9	14,1	35,9	46,2	91,5
Keadilan/keseimbangan	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	20,0	33,5	42,6	91,1
Melaksanakan sholat tepat waktu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6	24,5	38,7	32,9	89,2
Puasa sunah senin-kamis	0,0	0,6	1,9	0,6	4,5	6,5	8,4	31,0	33,5	12,9	80,8
Menyantuni orang miskin	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	0,6	3,9	31,0	33,5	29,0	87,7
Mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdo'a	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	2,6	20,6	34,8	40,6	90,7
TOTAL											71,0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbankan syariah umumnya memiliki *Sharia Engagement* yang tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dimana para responden rata-rata menyatakan keterlibatan kerja secara syari'ah sebesar 71,0 yang berarti dalam bekerja karyawan bangga pada organisasi, punya etos kerja, kebebasan yang bertanggung jawab, kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan, keadilan/keseimbangan, melaksanakan sholat tepat waktu, Puasa sunah senin-kamis, menyantuni orang miskin dan Mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdo'a.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti rangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai *Sharia Engagement* di perbankan syariah.

Tabel 4.14: Persepsi Responden Terhadap Variabel *Sharia Engagement*

Indikator	Nilai Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
Etos kerja	89,2 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan adalah amanah • Selalu melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan • Ada tanggung jawab moral ketika kita sudah menyepakati suatu pekerjaan • Totalitas selalu menjadi kesuksesan • Dimana kita bekerja, disitu kita harus mencurahkan tenaga dan pikiran dengan maksimal
Kebebasan yang bertanggung jawab	90 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah kewajiban dalam pekerjaan • Melaksanakan apa yang sudah diberikan oleh atasan • Pertanggungjawaban tidak hanya kepada manusia tetapi juga kepada Allah • Segala sesuatu harus dipertanggungjawabkan
Kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan	91,5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagai muslim harus melaksanakan amanah • Melaksanakan pekerjaan adalah sebagian dari amanah dan ibadah • Bekerja untuk mendapat keridhoan Allah bukan hanya sekedar untuk urusan duniawi • Tugas bernilai ibadah akan menambah point tertentu dalam menjalaninya • Tergantung tugas yang diberikan
Keadilan/keseimbangan	91,1 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Agar hidup lebih seimbang • Sesibuk apapun harus ada waktu untuk keluarga dan sosial • Hidup itu harus seimbang • Manajemen diri/waktu sangat diperlukan agar semuanya bisa teratasi dengan baik • Bersikap profesional lebih baik
Melaksanakan	89,2	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak semata-mata diciptakannya

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

sholat tepat waktu	(Tinggi)	jin dan manusia terkecuali untuk menyembah Allah <ul style="list-style-type: none"> • Shalat wajib itu lebih utama • Shalat 5 waktu wajib hukumnya dibanding pekerjaan • Karena dikantor istirahatnya bergantian jadi saya kadang tidak shalat tepat waktu pada jam operasional
Puasa sunah senin-kamis	80,8 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Melatih kesabaran • Jika mampu dilaksanakan • Saya sering melakukan tapi belum rutin • Kadang-kadang belum mampu melaksanakan dengan maksimal
Menyantuni orang miskin	87,7 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Zakat/infak/shadaqah saya jadikan prioritas selain untuk ditabung • Untuk membersihkan harta • Selain beribadah kepada Allah, hubungan dengan sesama pun harus dijaga • Zakat wajib sebagian harta yang kita dapat milik mereka • Ya, karena setiap penghasilan yang saya dapat ada rejeki orang lain yang harus saya sisihkan
Mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdo'a	90,7 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengawali pekerjaan selalu berdo'a tapi doa ketika mengakhiri seringkali lupa • Kegiatan rutin dalam bekerja • Doa adalah penyelamat kita agar pekerjaan yang kita lakukan mendapat keberkahan • Ya, karena setiap memulai dan mengakhiri kegiatan kita dianjurkan untuk berdo'a terlebih dahulu agar selalu dalam lindungan Allah

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai standar mutu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab,

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika. Empat indikator digunakan dalam penelitian ini, yaitu kualitas kerja (*quality of work*), keikhlasan (*cooperative*), niat melayani (*initiative*) dan kejujuran (*personal qualities*).

Variabel kinerja karyawan terdiri dari empat indikator penelitian yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran dari satu (STS= sangat tidak setuju) sampai dengan sepuluh (SS = sangat setuju). Deskripsi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15: Indeks Kinerja Karyawan

INDIKATOR KINERJA KARYAWAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA KARYAWAN										INDEX KK
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kualitas kerja	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,8	16,8	38,1	38,7	90,5
Keikhlasan	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	4,5	26,5	32,3	35,5	89,3
Niat melayani	0,6	0,0	0,0	0,6	0,6	0,6	5,8	18,7	32,3	40,6	89,7
Kejujuran	0,6	0,0	0,0	0,0	1,3	1,3	2,6	17,4	25,8	51,0	91,4
TOTAL											90,2

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbankan syariah umumnya memiliki kinerja karyawan yang tinggi. Tabel di atas menunjukkan bahwa rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dimana para responden rata-rata menyatakan keterlibatan kerja secara syaria'ah sebesar 90,2 yang berarti dalam bekerja karyawan punya kualitas kerja (*quality of work*), keikhlasan (*cooperative*), niat melayani (*initiative*) dan kejujuran (*personal qualities*).

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti rangkum dengan pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif. Berdasarkan proses tersebut, deskripsi kualitatif berikut ini dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai kinerja karyawan di perbankan syariah.

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Tabel 4.16: Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Nilai Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
Kualitas kerja (quality of work)	90,5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan adalah hal utama dalam perbankan • Nasabah merupakan raja dan harus dilayani dengan baik • Kualitas pelayanan salah satu prioritas dalam keunggulan perjalanan karier • Menjaga nama baik instansi dimana kita bekerja
Keikhlasan (cooperative)	89,3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Kalau ikhlas semua akan dipermudah • Muncul dalam kondisi ada imbalan • Ketika kita sudah sepakat dengan pekerjaan tersebut maka kita harus dapat mempertanggungjawabkannya • Bekerja untuk penghidupan kita juga
Niat melayani (initiative)	89,7 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Di mata Allah semua sama • Pelayanan sangat kami utamakan • Pelayanan disesuaikan dengan karakteristik nasabah yang kita hadapi • Setiap manusia tidak ingin dibeda-bedakan dalam segi layanan • Acuannya bhineka tunggal ika • Pelayanan yang baik harus diberikan kepada nasabah
Kejujuran (personal qualities)	91,4 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Saya bekerja lillahita'ala • Tulus ikhlas tanpa mengharap imbalan • Kompensasi urusan kantor dengan kita • Bekerja secara profesional cukup memuaskan dalam bekerja • Kode etik dan sikap

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

-
- profesional
Bekerja harus profesional
tidak tergantung pada materi
-

Sumber: Data Primer yang diolah, 2015

B. Hasil Analisis Statistik Inferensi

1. Normalisasi Data

Sebelum data hasil penelitian digunakan untuk menuji model, langkah awal yang peneliti lakukan adalah melakukan penormalan terhadap data yang akan di analisis. Langkah ini dilakukan karena pengolahan data dengan SEM melalui software AMOS mempunyai asumsi persyaratan bahwa data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal. Peneliti melakukan penormalan data dengan tiga teknik. **Pertama**, melakukan screening data dengan cara menghapus secara bertahap pada data-data yang mempunyai mahalanobis terbesar sehingga normalitas dapat tercapai (Ghozali, 2013). Teknik ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa nilai mahalanobis yang lebih besar dari nilai *chi-square* yang dipersyaratkan menunjukkan adanya *outlier* yang dapat mengganggu tercapainya sebaran data yang normal. **Kedua**, penormalan data dilakukan dengan teknik transformasi data. Transformasi data dilakukan dengan mempertimbangkan nilai skewness apakah bernilai positif atau negatif dan besaran nilainya apakah termasuk moderat, substansial atau sangat besar. Secara lebih rinci langkah-langkah penormalan data yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

Pertama, melakukan screening data dengan cara menghapus secara bertahap pada data-data yang mempunyai mahalanobis terbesar sehingga normalitas dapat tercapai (Ghozali, 2013). Langkah ini dilakukan setelah peneliti melakukan pendeskripsian terhadap persepsi responden. Pada tahap ini data yang bisa dianalisis berjumlah 155 responden, dengan normalitas data sebagai berikut:

Tabel 4.17: Assessment of normality (Awal)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	1,000	10,000	-1,372	-6,974	3,589	9,122
x6	1,000	10,000	-,938	-4,768	1,459	3,708
x5	1,000	10,000	-2,268	-11,528	9,786	24,870
x15	,000	10,000	-3,514	-17,861	24,150	61,374
x14	,000	10,000	-2,752	-13,989	16,069	40,837
x13	2,000	10,000	-1,411	-7,169	2,319	5,894
x12	,000	10,000	-3,563	-18,110	26,392	67,070
x4	1,000	10,000	-1,796	-9,129	5,792	14,719
x3	1,000	10,000	-2,365	-12,021	8,769	22,284
x2	1,000	10,000	-1,928	-9,801	6,128	15,574
x1	1,000	10,000	-1,993	-10,130	6,289	15,982
x8	1,000	20,000	1,636	8,316	26,902	68,368
x9	1,000	10,000	-2,641	-13,421	14,882	37,820
x10	1,000	10,000	-3,447	-17,518	22,175	56,354
x11	1,000	10,000	-2,992	-15,206	18,798	47,772
x16	1,000	10,000	-2,850	-14,485	16,992	43,183
x17	1,000	10,000	-2,442	-12,413	14,013	35,611
x18	1,000	10,000	-2,473	-12,569	10,817	27,488
x19	1,000	10,000	-2,710	-13,775	12,294	31,242
Multivariate					240,521	53,001

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Hal ini bisa dilihat bahwa semua indikator nilai CR skewness masih lebih besar dari yang dipersyaratkan (2,58). Pada tabel di atas juga terlihat bahwa secara multivariate juga masih tidak normal, dengan nilai 53,001 masih lebih besar dari yang dipersyaratkan (2,58). Sehingga dapat disimpulkan bahwa data secara multivariate tidak normal.

Hasil analisis juga menunjukkan nilai mahalanobis sebagai berikut:

Tabel 4.18: Observations farthest from the centroid (Awal)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
125	116,848	,000	,000
81	99,746	,000	,000
69	89,689	,000	,000
54	67,134	,000	,000
53	61,703	,000	,000
33	59,934	,000	,000
64	58,690	,000	,000
13	51,087	,000	,000

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa ada data yang nilai probabilitas malanobisnya lebih kecil dari yang dipersyaratkan ($p > 0,01$). Merujuk pada kondisi tersebut, maka langkah yang peneliti lakukan adalah menghapus data yang nilai malanobisnya lebih kecil dari yang dipersyaratkan yaitu dengan menghapus sebanyak 18 data yang dikategorikan sebagai outlier.

Langkah yang kedua, yaitu penormalan data dilakukan dengan teknik transformasi data. Transformasi data dilakukan dengan mempertimbangkan nilai skewness apakah bernilai positif atau negatif dan besaran nilainya apakah termasuk moderat, substansial atau sangat besar. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator x18 dikategorikan pada skewness negatif moderat, oleh karena itu transformasi dilakukan dengan menggunakan rumus $X_{baru} = \sqrt{K-X}$ (Ferdinand, 2014).

Tabel 4.19: Assessment of normality (setelah transformasi)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	1,000	3,000	,220	1,051	,249	,594
x6	1,000	3,000	-,112	-,534	,353	,844
x5	,000	2,000	-,044	-,210	-1,355	-3,238
x15	,000	,699	,112	,536	-1,353	-3,233
x14	,000	,778	-,212	-1,014	-1,117	-2,669
x13	,000	,954	-,030	-,144	,010	,023
x12	1,000	2,000	-,063	-,303	-1,182	-2,823
x4	1,000	2,646	,001	,006	,046	,109
x3	1,000	2,449	-,172	-,824	-,159	-,380
x2	1,000	2,449	,074	,355	-,397	-,949
x1	1,000	2,449	-,072	-,343	-,386	-,922
x8	1,000	2,236	,153	,729	-1,166	-2,787
x9	1,000	2,000	,160	,765	-1,237	-2,954
x10	1,000	2,000	,443	2,116	-,980	-2,341
x11	1,000	2,000	,254	1,211	-1,120	-2,676
x16	,000	,602	-,019	-,092	-1,294	-3,091
x17	1,000	2,000	,064	,305	-1,282	-3,063
x18	,000	,602	,074	,353	-1,384	-3,306
x19	,000	,778	,408	1,951	-1,200	-2,866
Multivariate					40,690	8,430

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa semua indikator mempunyai nilai sesuai dengan yang dipersyaratkan (lebih kecil dari 2,58). Sedangkan nilai normalitas multivariatnya sebesar 8,430 masih lebih besar dari yang dipersyaratkan. Gejala tersebut dikemukakan oleh Hair et al., (2006) yang menyatakan bahwa data yang normal secara multivariate pasti normal secara univariate. Namun sebaliknya, data yang normal secara univariate, tidak menjamin akan normal secara multivariate.

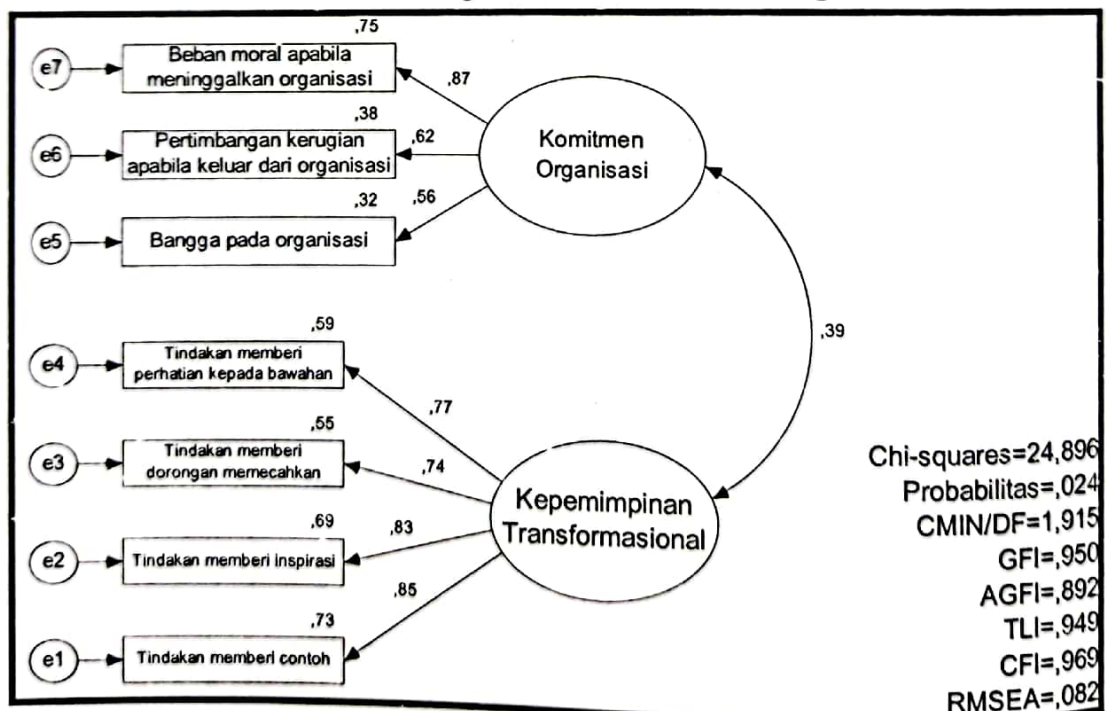
2. Uji Konfirmatori Faktor

Setelah data terdistribusi normal, langkah selanjutnya yang peneliti lakukan adalah melakukan uji konfirmatori faktor untuk konstruk eksogen maupun konstruk endogen. Secara lebih rinci proses pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

a. Uji Konfirmatori Faktor Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen dalam penelitian ini terdiri dari dua konstruk yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Pengujian ini dilakukan setelah data terdistribusi secara normal pada saat responden berjumlah 137 responden. Hasil uji konstruk tersebut adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1: Uji CFA Konstruk Eksogen



Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Berdasarkan hasil analisis konfirmatori pada gambar di atas, terlihat bahwa nilai loading faktor dari semua indikator memiliki nilai di atas 0,5 yang artinya bahwa indikator tersebut valid menjelaskan variabel/konstruk yang ada. Terlihat juga nilai indeks kebaikan model menunjukkan nilai yang baik, dimana nilai chi-square, probabilitas, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA menunjukkan nilai fit yaitu sesuai dengan yang direkomendasikan. Sedangkan loading faktor untuk konstruk eksogen yang mencakup variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi menunjukkan nilai lebih besar dari 0,5, sesuai dengan yang dipersyaratkan. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk eksogen selanjutnya adalah menghitung nilai reliabilitas konstruk (Construct Reliability) dan varians extract dari konstruk eksogen sebagai berikut:

Tabel 4.20: Reliabilitas dan Varians Extract Konstruk Eksogen

Konstruk	Indikator	SFL	SFL kuadrat	m-error	VE	CR
Kepemimpinan	x1	0,853	0,728	0,272	0,800	0,876
Transformasional	x2	0,831	0,691	0,309		Valid
	x3	0,743	0,552	0,448		Dan
	x4	0,766	0,587	0,413		Reliabel
Jumlah		3,193	2,557	1,443		
Konstruk	Indikator	SFL	SFL kuadrat	m-error	VE	CR
Komitmen	x5	0,564	0,318	0,682	0,695	0,730
Organisasi	x6	0,616	0,379	0,621		Valid
	x7	0,868	0,753	0,247		Dan
jumlah		2,048	1,451	1,549		Reliabel

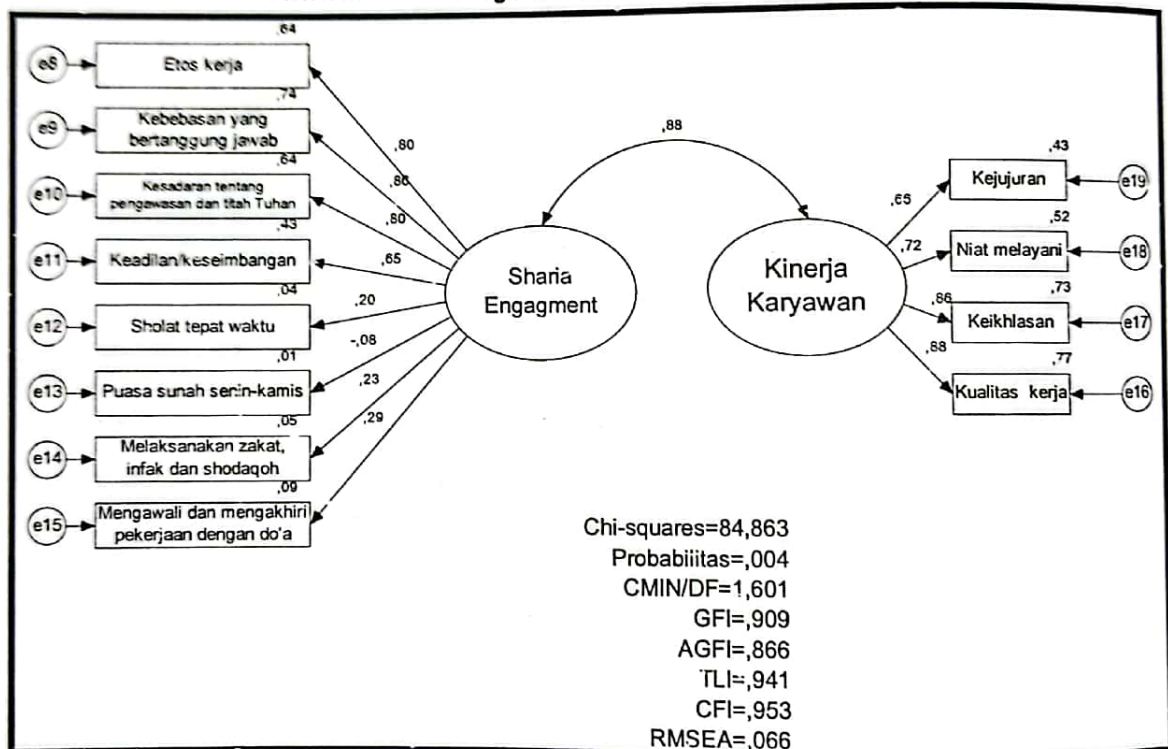
Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa *Varians Extracted* dan *Construct Reliability* sudah sesuai dengan yang dipersyaratkan ($VE > 0,50$ dan $CR > 0,70$). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konstruk eksogen yang terdiri dari

variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Artinya bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut mampu atau valid menjelaskan konstruk yang ada.

b. Uji Konfirmatori Faktor Konstruk Endogen

Konstruk endogen dalam penelitian ini terdiri dari dua konstruk yaitu *sharia engagement* dan kinerja karyawan. Pengujian ini dilakukan setelah data terdistribusi secara normal pada saat responden berjumlah 137 responden. Hasil uji konstruk tersebut adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2: Uji CFA Konstruk Endogen

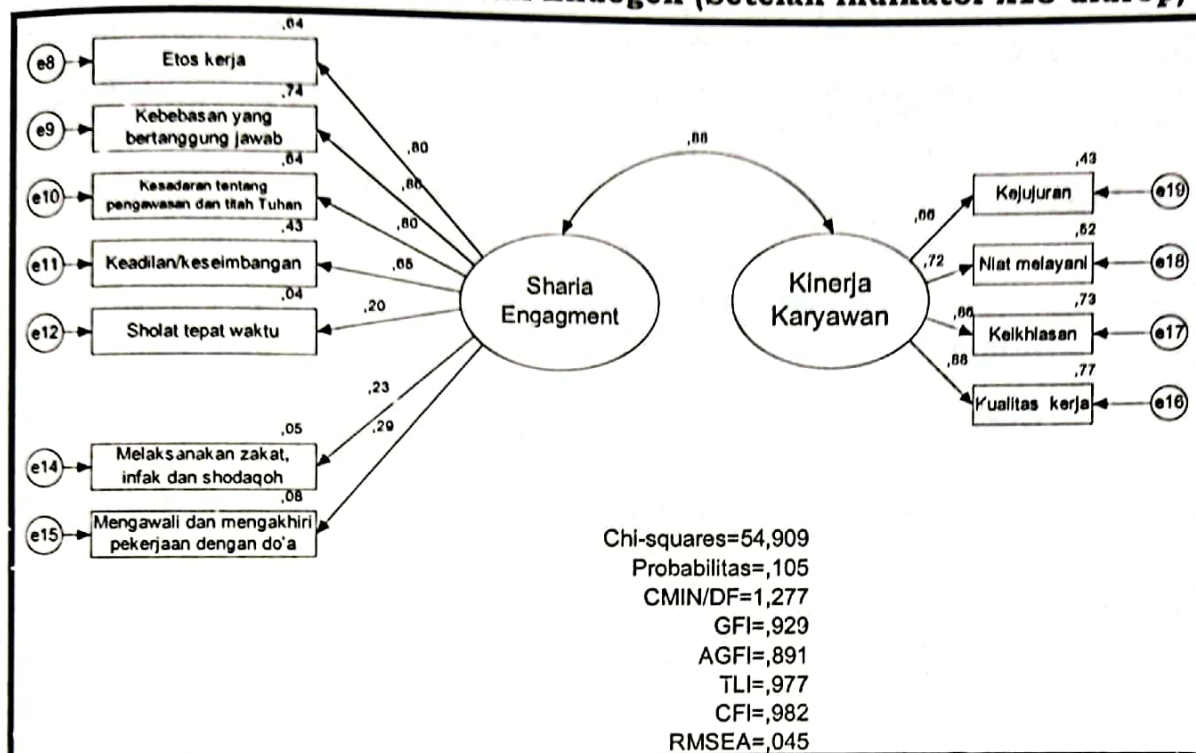


Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa untuk konstruk *sharia engagement* nilai loading faktor indikator x12, x13, x14 dan x15 nilainya dibawah yang direkomendasikan yaitu lebih kecil dari 0,5, akan tetapi karena konstruk ini merupakan konstruk baru yang sedang dikembangkan maka indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan untuk dianalisis lebih lanjut. Hanya saja indikator puasa sunah senin-kamis (x13) yang nilainya -0,08 terpaksa dikeluarkan dari analisis karena

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

bernilai negatif. Setelah indikator x13 didrop, hasil analisis sebagai berikut:

Gambar 4.3: Uji CFA Konstruk Endogen (Setelah indikator x13 didrop)



Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa indeks kelayakan model menjadi lebih baik, nilai chi-square, probabilitas, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA semuanya menunjukkan nilai fit yaitu sesuai dengan yang direkomendasikan. Sedangkan loading faktor untuk konstruk endogen yang mencakup variabel *sharia engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan nilai lebih besar dari 0,5, sesuai dengan yang dipersyaratkan. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk endogen selanjutnya adalah menghitung nilai reliabilitas konstruk (Construct Reliability) dan varians extract dari konstruk eksogen sebagai berikut:

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Tabel 4.21: Reliabilitas dan Varians Extract Konstruk Endogen

Konstruk	Indikator	SFL	SFL kuadrat	m-error	VE	CR
Sharia Engagement	x8	0,802	0,643	0,357	0,613	0,772
	x9	0,859	0,738	0,262	Valid Dan Reliabel	
	x10	0,801	0,642	0,358		
	x11	0,653	0,426	0,574		
	x12	0,204	0,042	0,958		
	x14	0,234	0,055	0,945		
	x15	0,291	0,085	0,915		
Jumlah		3,844	2,630	4,370		
Konstruk	Indikator	SFL	SFL kuadrat	m-error	VE	CR
Kinerja	x16	0,879	0,773	0,227	0,783	0,862
Karyawan	x17	0,856	0,733	0,267	Valid Dan Reliabel	
	x18	0,72	0,518	0,482		
	x19	0,656	0,430	0,570		
Jumlah		3,111	2,454	1,546		

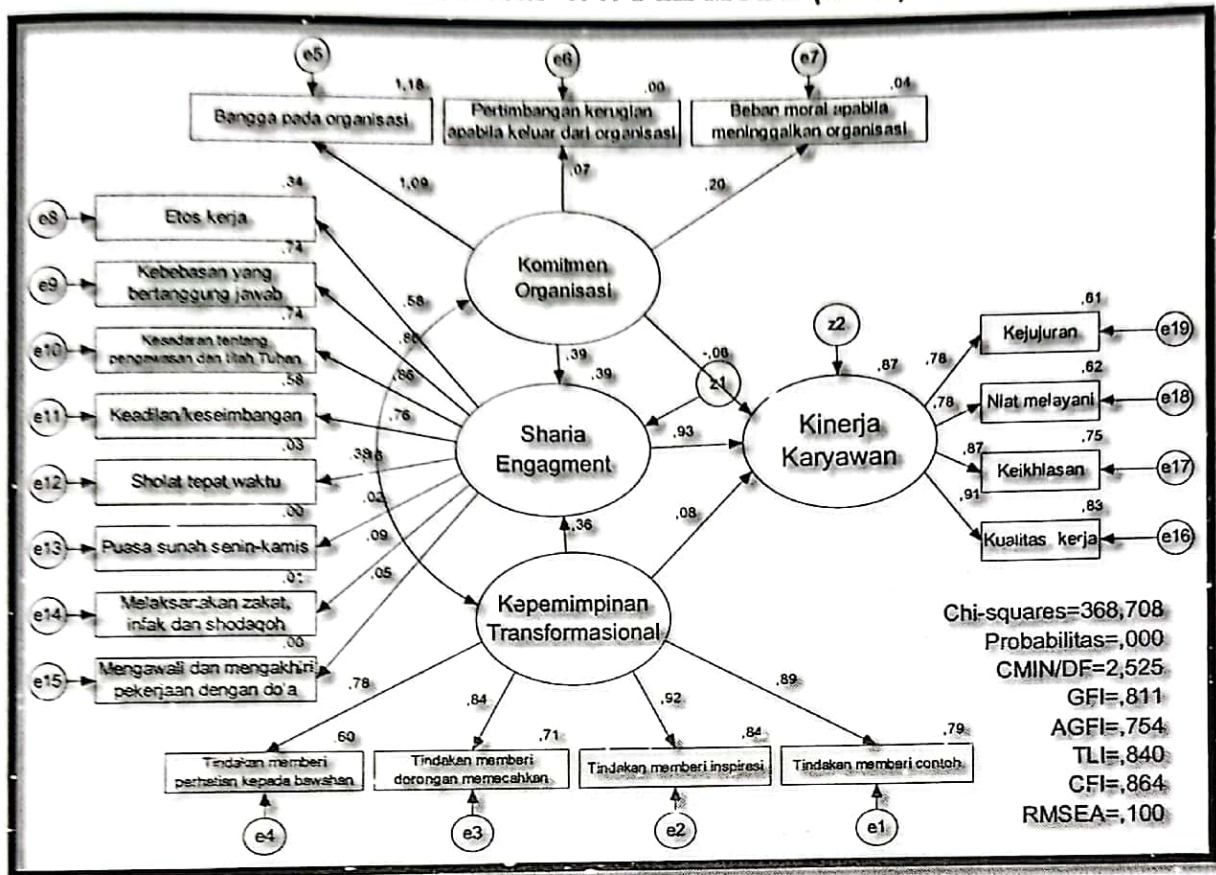
Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa *Varians Extracted* dan *Construct Reliability* sudah sesuai dengan yang dipersyaratkan ($VE > 0,50$ dan $CR > 0,70$). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konstruk endogen yang terdiri dari variabel *sharia engagement* dan kinerja karyawan sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Artinya bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut mampu atau valid menjelaskan konstruk yang ada.

3. Evaluasi Persamaan Full Model

Setelah dilakukan analisis konfirmatori dan indikator-indikator yang membentuk konstruk valid, langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model model full struktural. Estimasi pada model awal merupakan estimasi dengan menggunakan data berjumlah 155 responden yang belum dilakukan penormalan data dan uji konfirmatori. Persamaan model full SEM sesuai dengan model empiris yang diajukan

dalam penelitian ini menghasilkan persamaan struktural seperti terlihat pada gambar sebagai berikut:

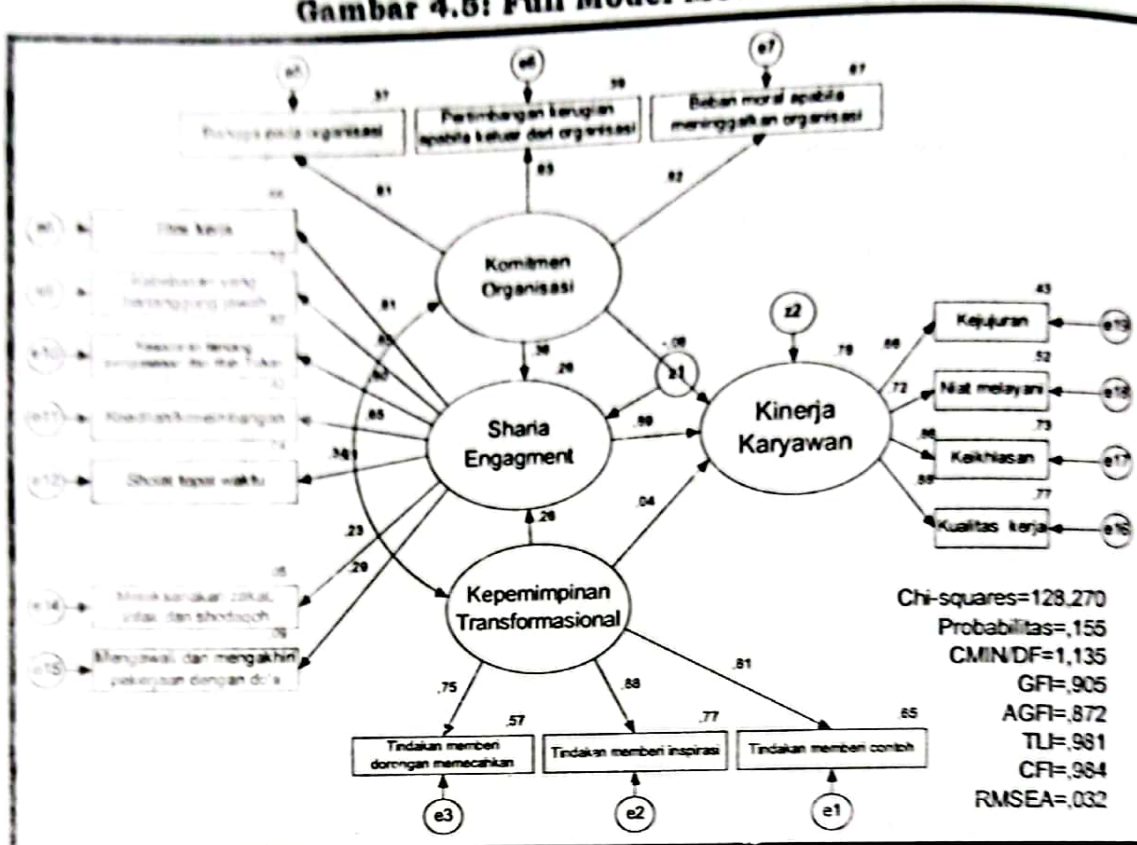
Gambar 4.4: Full Model (Awal)



Hasil tersebut menunjukkan bahwa indeks kelayakan model persamaan struktural SEM memperlihatkan model tidak fit yaitu dengan nilai chi-square 368,708 dengan probabilitas 0,000. Demikian juga dengan kriteria fit yang lain nilainya masih berada di bawah yang direkomendasikan. Proses selanjutnya adalah pengembangan model atau merevisi model dengan menggunakan indikator-indikator yang telah diuji konfirmatori, datanya sudah terdistribusi secara normal serta indikator x4 yang didrop karena terindikasi terjadi *crossloading factor*.

Membumikan Sharia Engagment Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Gambar 4.5: Full Model Modifikasi



Berdasarkan hasil modifikasi model diperoleh nilai goodness of fit yang lebih baik. Parameter goodness of fit seperti AGFI, GFI, TLI dan CFI sudah menunjukkan perbaikan. Nilai chi-square model modifikasi sudah rendah yaitu sebesar 128,270. Nilai signifikansi model sebesar 0,155 menunjukkan bahwa model sudah memenuhi goodness of fit karena sudah lebih besar dari yang dipersyaratkan sebesar 0,050. Penjelasan secara rinci *goodness of fit* dari model modifikasi tersebut dijelaskan pada bagian berikutnya.

Untuk mengetahui apakah secara statistik model fit (baik/sesuai) menggambarkan kenyataan yang terjadi berdasarkan data empiris, maka dalam analisis SEM ini dilakukan evaluasi kesesuaian model. Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* yang terdiri dari 4 jenis evaluasi yaitu:

1. Evaluasi Atas Kecukupan Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM adalah lima kali jumlah estimasi parameter. jumlah parameter pada model akhir penelitian ini adalah berjumlah 17 parameter, sehingga jika dikalikan dengan 5 maka jumlah sampel yang harus dipenuhi berjumlah 85 sampel. Sehingga dengan jumlah sampel sebanyak 137 sampel masih berada pada ukuran kecukupan sampel.

2. Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* di bawah harga mutlak 2,58. Hasil output normalitas data terlihat di bawah ini.

Tabel 4.21: Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
x7	1,000	3,000	,220	1,051	,249	,594
x6	1,000	3,000	-,112	-,534	,353	,844
x5	,000	2,000	-,044	-,210	-1,355	-3,238
x15	,000	,699	,112	,536	-1,353	-3,233
x14	,000	,778	-,212	-1,014	-1,117	-2,669
x12	1,000	2,000	-,063	-,303	-1,182	-2,823
x3	1,000	2,449	-,172	-,824	-,159	-,380
x2	1,000	2,449	,074	,355	-,397	-,949
x1	1,000	2,449	-,072	-,343	-,386	-,922
x8	1,000	2,236	,153	,729	-1,166	-2,787
x9	1,000	2,000	,160	,765	-1,237	-2,954
x10	1,000	2,000	,443	2,116	-,980	-2,341
x11	1,000	2,000	,254	1,211	-1,120	-2,676
x16	,000	,602	-,019	-,092	-1,294	-3,091
x17	1,000	2,000	,064	,305	-1,282	-3,063
x18	,000	,602	,074	,353	-1,384	-3,306
x19	,000	,778	,408	1,951	-1,200	-2,866
Multivariate					34,001	7,829

Sumber: Hasil Analisis Data AMOS, 2015

Dari nilai critical ratio skewness value semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilainya di bawah 2,58. Sedangkan uji normalitas multivariate memberikan nilai CR sebesar 7,829.

4. Evaluasi atas *Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et. al* 1998 dalam Ghozali 2011). Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 17 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai *Mahalanobis distance* $X^2 (17, 0,001) = 33,40$. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 33,40 adalah *multivariate outliers*. Berikut ini hasil *output mahalanobis distance* dari program AMOS 16.0, ada lima observasi (observasi 10, 38, 67, 79 dan 107) yang nilainya di atas dari yang dipersyaratkan diatas 33,40. Akan tetapi nilai mahalanobis ini sangat sensitif terhadap jumlah indikator sehingga masih bisa digunakan dalam analisis. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4.23: Observations farthest from the centroid

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
107	40,729	,001	,131
67	36,876	,003	,084
38	35,681	,005	,033
10	34,251	,008	,023
79	33,776	,009	,008
113	33,315	,010	,003
36	33,232	,011	,001

5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik Model Persamaan Struktural

Setelah dua indikator dihapus (x4 dan x13), maka data diolah kembali dengan software AMOS dan berdasarkan hasil modifikasi model diperoleh nilai *goodness of fit* yang lebih baik. Indeks *goodness of fit* seperti AGFI, GFI, TLI dan CFI mengalami kenaikan. Dengan demikian juga parameter seperti *chi-square* dan signifikansi model mengalami perbaikan. Penjelasan detailnya adalah sebagai berikut:

a. Chi-Square dan Probabilitas

Model dapat dikategorikan baik jika mempunyai *chi-square* rendah dan probabilitas di atas 0,05. Semakin kecil nilai *chi-square* atau semakin besar nilai probabilitas akan menunjukkan adanya kesamaan atau tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians prediksi dengan matriks kovarians sampel. Dengan bantuan program excel dapat diketahui nilai *chi-square* dengan derajat kebebasan dan probabilitas tertentu. Sesuai dengan hasil uji, nilai *chi-square* untuk DF=113 dan probabilitas 0,05 adalah 138,81. Model penelitian ini mempunyai nilai *chi-square* sebesar 128,270 dimana nilai ini lebih kecil dari yang dipersyaratkan (138,81), sehingga dapat disimpulkan bahwa model persamaan struktural yang dikembangkan dikategorikan fit atau baik.

b. The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN/DF)

CMIN/DF merupakan ukuran yang diperoleh dari hasil bagi nilai *chi-square* dengan *degree of freedom*. Indeks ini adalah indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur hubungan *goodness of fit* model dengan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah $CMIN/DF \leq 2$ merupakan ukuran fit. Hasil analisis dari penelitian ini diperoleh nilai CMIN/DF sebesar 1,135 sehingga dapat disimpulkan model telah memenuhi syarat atau dikategorikan fit.

- *Goodness of Fit Index (GFI)*

Goodness of Fit Index (GFI) merupakan tingkat kesesuaian model berdasarkan nilai residual kuadrat dari model yang diestimasi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Pengukuran nilai GFI absolut berada pada rentang 0 sampai 1. Nilai GFI yang semakin mendekati 1 mengisyaratkan model yang diuji mempunyai kesesuaian yang baik. Hasil analisis penelitian ini menghasilkan nilai GFI sebesar 0,905. Dengan demikian model persamaan struktural ini dapat disimpulkan fit atau baik.

- *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom*. Nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$. Dalam penelitian ini diperoleh nilai AGFI sebesar 0,872. Sehingga dapat disimpulkan model telah memenuhi nilai yang disarankan walaupun marginal.

- *Trucker Leweis Index (TLI)*

Trucker Leweis Index (TLI) merupakan indeks kesesuaian inkremental yang membandingkan model yang di uji dengan null model. Nilai TLI yang mendekati 1 menunjukkan kondisi model yang *very good fit*. Dalam penelitian ini diperoleh nilai TLI sebesar 0,981 sehingga dapat disimpulkan model telah fit atau baik.

- *Comparative Fit Index (CFI)*

Comparative Fit Index (CFI) merupakan indeks kesesuaian inkremental yang dikembangkan dari *Normed Fit Index (NFI)*. Rentang nilai CFI adalah berkisar 0 sampai 1,0 (*perfect fit*). Seperti TLI tidak ada nilai absolut yang dapat digunakan sebagai standar, tetapi umumnya direkomendasikan $\geq 0,95$. Dalam penelitian ini dihasilkan nilai CFI sebesar 0,984, sehingga dapat disimpulkan model sudah fit.

- *Root Mean Suare Error of Aproximation (RMSEA)*

Root Mean Suare Error of Aproximation (RMSEA) merupakan indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi nilai *chi-square* dalam sampel besar. Nilai

RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diuji dalam populasi. Nilai RMSEA bernilai $\leq 0,08$ merupakan indikasi kesesuaian model. Hasil analisis dalam penelitian ini diperoleh nilai RMSEA sebesar 0,032 sehingga dapat disimpulkan bahwa model berkategori fit atau baik.

Berbagai parameter evaluasi kesesuaian model tersebut diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.24: Ringkasan Parameter Goodnes of Fit

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Kesimpulan Model
X2-Chi Square	$< 136,591$	128,270	Fit
Derajat Bebas, DF		113	
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,155	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,032	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,905	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,872	Fit Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,135	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Fit

Sumber: Hasil Analisis Data AMOS, 2015

- Kesimpulan Evaluasi Model dan Output Akhir Full Model SEM Model Penelitian Empirik

Berdasarkan evaluasi model terhadap output full model SEM model penelitian empirik yang telah dijelaskan pada uraian sub-sub bab di atas, dapat diambil kesimpulan mengenai hasil evaluasi model sebagai berikut:

- 1) Hasil uji analisis konfirmatori faktor telah memberi konfirmasi bahwasannya semua indikator-indikator variabel yang digunakan signifikan untuk membentuk variable.
- 2) Hasil uji Reliabilitas dan Validitas konstruk laten dengan menggunakan *Construct Reliability* dan *Varians Extract* menunjukkan bahwa: semua variabel laten yang digunakan dalam full model SEM model penelitian empirik valid dan reliable.

- 3) Hasil evaluasi asumsi SEM yang terdiri dari evaluasi kecukupan sampel, evaluasi normalitas dan evaluasi outlier, menunjukkan bahwasannya full model SEM model penelitian empirik telah memenuhi asumsi SEM.
- 4) Hasil uji kesesuaian dan uji statistik terhadap full model SEM model penelitian empirik menunjukkan bahwa keseluruhan model empirik yang diprediksi oleh peneliti fit (sesuai) dengan observasi atau model penelitian empirik dikategorikan fit atau baik. Parameter kesesuaian model chi-square, RMSEA, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI dan CFI, sudah memenuhi kriteria *goodness of fit*.

BAB VI

MEMBUMIKAN NILAI SHARIA ENGAGEMENT DI PERBANKAN SYARIAH

A. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada output akhir full model SEM model empirik penelitian. Menurut (Ghozali, 2011) *regression weight* memberikan besarnya nilai koefisien nilai *unstandardized* dan *standardized* untuk persamaan regresi OLS. Nilai CR adalah sama dengan nilai t pada regresi OLS, sedangkan P adalah sama dengan tingkat probabilitas signifikansi. Berdasarkan tabel *regression weight* tersebut ditentukan diterima atau ditolaknya hipotesis atau hubungan antara kedua variabel laten yang bersangkutan, seperti yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.24: Regression Weights SEM Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel			Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
Sharia Engagement	<--	Komitmen Organisasi	0,187	0,362	0,060	3,132	0,002
Sharia Engagement	<--	Kepemimpinan Transformasional	0,184	0,258	0,073	2,511	0,012
Kinerja Karyawan	<--	Sharia Engagement	0,611	0,890	0,102	6,010	***
Kinerja Karyawan	<--	Kepemimpinan Transformasional	0,019	0,038	0,036	0,525	0,599
Kinerja Karyawan	<--	Komitmen Organisasi	-0,020	-0,056	0,029	-0,673	0,501

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

H 1 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*

Pengaruh variabel perilaku komitmen organisasi diukur melalui indikator-indikator bangga pada organisasi, pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi dan beban moral apabila meninggalkan organisasi. Parameter estimasi pengaruh perilaku komitmen organisasi terhadap *sharia engagement* adalah sebesar 0,362 dengan nilai signifikansi pada $CR = 3,132$ yang berada di atas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikansi 0,01 (1%) sehingga **hipotesis 1 diterima** dan dapat disimpulkan bahwa perilaku komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

2. Hasil Pengujian Hipotesis 2

H 2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*

Pengaruh variabel perilaku kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator-indikator tindakan memberi contoh, tindakan memberi inspirasi, tindakan memberi dorongan memecahkan dan tindakan memberi perhatian kepada bawahan. Parameter estimasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap *sharia engagement* adalah sebesar 0,258 dengan nilai signifikansi pada $CR = 2,511$ yang berada di atas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikansi 0,01 (1%) sehingga **hipotesis 2 diterima** dan dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

3. Hasil Pengujian Hipotesis 3

H 3 : : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh variabel perilaku komitmen organisasi diukur melalui indikator-indikator bangga pada organisasi,

pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi dan beban moral apabila meninggalkan organisasi. Parameter estimasi pengaruh perilaku komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar -0,056 dengan nilai signifikansi pada $CR = -0,673$ yang berada di bawah persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikansi 0,01 (1%) sehingga **hipotesis 3 ditolak** dan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 tidak terbukti terbukti.

Hasil Pengujian Hipotesis 4

H 4 : : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh variabel perilaku kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator-indikator tindakan memberi contoh, tindakan memberi inspirasi, tindakan memberi dorongan memecahkan dan tindakan memberi perhatian kepada bawahan. Parameter estimasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,036 dengan nilai signifikansi pada $CR = 0,525$ yang berada di bawah persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikansi 0,01 (1%) sehingga **hipotesis 2 ditolak** dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 tidak terbukti.

Hasil Pengujian Hipotesis 5

H 5 : *sharia engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh variabel *sharia engagement* diukur melalui indikator-indikator etos kerja, kebebasan yang bertanggung jawab, kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan, keadilan/keseimbangan, melaksanakan sholat tepat waktu, puasa sunah senin-kamis, menyantuni orang miskin serta mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdo'a. Parameter estimasi pengaruh *sharia engagement* terhadap

kinerja karyawan adalah sebesar 0,890 dengan nilai signifikansi pada $CR = 6,010$ yang berada di atas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikansi 0,01 (1%) sehingga **hipotesis 5 diterima** dan dapat disimpulkan bahwa perilaku *sharia engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 5 terbukti.

Hasil lengkap pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.26: Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji (Indeks CR)
H 1	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>sharia engagement</i> .	Diterima (3,132)
H 2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>sharia engagement</i> .	Diterima (2,511)
H 3	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Ditolak -0,673)
H 4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Ditolak (0,525)
H 5	<i>Sharia engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima (6,010)

B. Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedang pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara sedangkan pengaruh total merupakan hasil penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan hasil pengolahan dengan program AMOS, besarnya pengaruh ini bisa dilihat dari *Standardized Direct Effects*, *Standardized Indirect Effects* dan *Standardized Total Effects* yang bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.27: Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Variabel	Pengaruh	Komitmen Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Sharia Engagement	Kinerja Karyawan
Sharia Engagement	Langsung	0,362	0,258	0,000	0,000
	Tidak Langsung	0,000	0,000	0,000	0,000
	Total	0,362	0,258	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	Langsung	-0,056	0,038	0,890	0,000
	Tidak Langsung	0,322	0,229	0,000	0,000
	Total	0,266	0,268	0,890	0,000

Sumber: Hasil Analisis Data AMOS, 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa membangun kekuatan nilai sharia engagement dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sharia engagement dibangun melalui penerapan tipe kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dari karyawan di perbankan syariah. Secara lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, *sharia engagement* dipengaruhi langsung oleh komitmen organisasi sebesar 0,362 dan dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional sebesar 0,258. Oleh karena itu perbankan syariah perlu menerapkan tipe kepemimpinan transformasional dan membangkitkan kesadaran karyawan untuk meningkatkan komitmen pada organisasi.

Kedua, kinerja karyawan dipengaruhi secara tidak langsung oleh komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional. Besarnya pengaruh tidak langsung tersebut masing-masing sebesar 0,322 dan 0,229. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dibahas pada bagian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak bisa mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi terlebih dahulu harus dibangun keterlibatan kerja secara syariah (*sharia engagement*).

Ketika *sharia engagement* terbentuk, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi bisa meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional bisa mempengaruhi kinerja karyawan melalui

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

sharia engagement dan komitmen organisasi juga bisa meningkatkan kinerja karyawan melalui *sharia engagement*. Berdasarkan tabel di atas juga menunjukkan bahwa *sharia engagement* bisa mempengaruhi langsung kinerja karyawan sebesar 0,890. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan nilai *sharia engagement* dapat meningkatkan kinerja lebih tinggi. Besar pengaruh hubungan antara kedua variabel ini juga lebih besar dari pengaruh hubungan antar variabel lainnya yang diteliti dalam penelitian ini.

BAB VII

KESIMPULAN HASIL PENELITIAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan terkait dengan upaya membumikan *sharia engagement* dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan bank syariah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan terlibat secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan keseharian berdasarkan prinsip syariah yang dianut. Oleh karena itu semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi derajat keterlibatan kerja secara syariah (*sharia engagement*) dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan untuk variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap *sharia engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator-indikator tindakan memberi contoh, tindakan memberi inspirasi, tindakan memberi dorongan memecahkan dan tindakan memberi perhatian kepada bawahan berpengaruh positif terhadap *sharia engagement*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin transformasional perilaku seorang pemimpin (yang ditunjukkan melalui tindakan memberi contoh, tindakan memberi inspirasi, tindakan memberi dorongan memecahkan dan tindakan memberi perhatian kepada bawahan) maka derajat keterlibatan kerja karyawan secara syariah (*sharia engagement*) semakin tinggi.

Pada hipotesis ketiga yaitu komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi (yang diukur melalui indikator-indikator bangga pada organisasi, pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi dan beban moral apabila meninggalkan organisasi) tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Begitu juga dengan kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak bisa secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk hipotesis kelima yaitu *sharia engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *sharia engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel *sharia engagement* (yang diukur melalui indikator-indikator etos kerja, kebebasan yang bertanggung jawab, kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan, keadilan/keseimbangan, melaksanakan sholat tepat waktu, puasa sunah senin-kamis, menyantuni orang miskin serta mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdo'a) terbukti secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

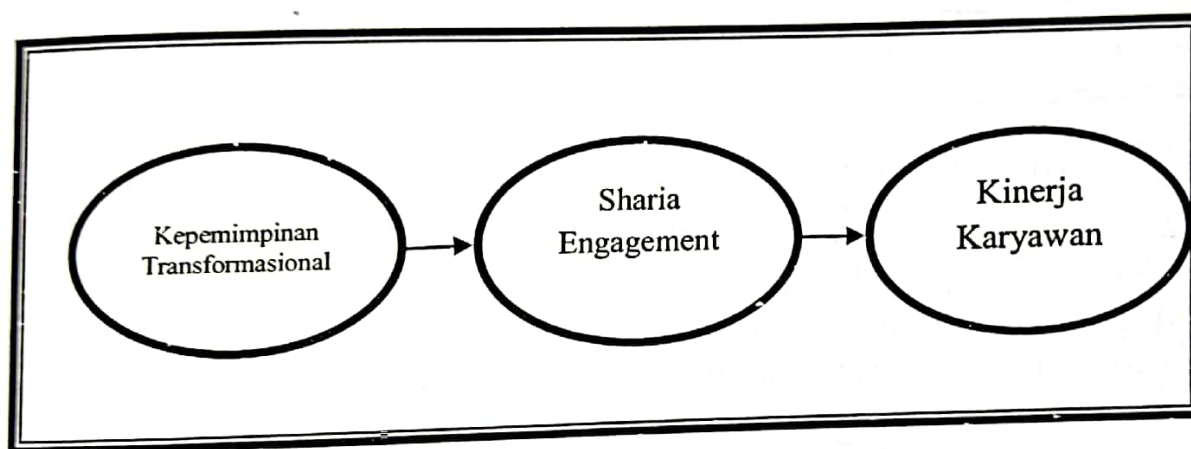
B. Temuan Hasil Penelitian

Sesuai uraian pada bab I penelitian ini dilakukan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian telah berhasil menjawab masalah penelitian tersebut secara signifikan menghasilkan dua proses dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu:

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Pertama, kinerja karyawan yang dalam hal ini ditandai dengan Kualitas kerja (*quality of work*), Keikhlasan (*cooperative*), Niat melayani (*initiative*) dan Kejujuran (*personal qualities*). Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat menggerakkan karyawan untuk terlibat dalam bekerja secara syariah (*sharia engagement*) sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi seperti disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 5.1: Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 1



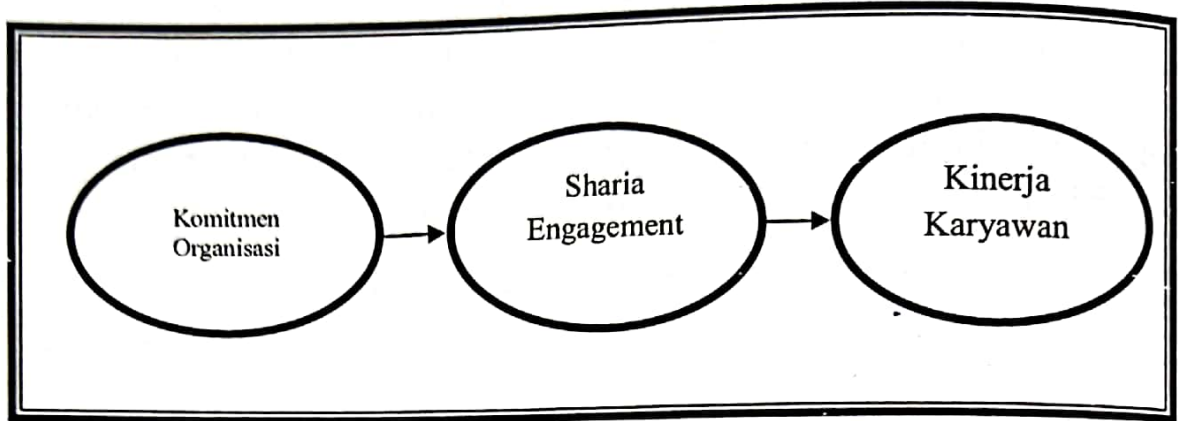
Dengan karakteristik yang dimiliki pemimpin yang transformasional, seorang pemimpin dapat mempengaruhi karyawan untuk terlibat dalam berbagai pekerjaan sesuai dengan norma-norma syariah. Pemimpin yang transformasional memiliki visi dan kharisma, oleh karenanya pemimpin transformasional mampu mendorong, menginspirasi karyawan, mendukung ide-ide inovatif, membangun sistem yang diperlukan atau struktur dan budaya karyawan untuk terlibat dalam berbagai pekerjaan sesuai dengan norma-norma syariah yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kedua, meningkatkan kinerja karyawan dapat juga dilakukan dengan menekankan pentingnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dapat menggerakkan karyawan untuk terlibat dalam bekerja secara syariah (*sharia engagement*)

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi seperti disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 5.2: Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 2



Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam berbagai pekerjaan sesuai dengan aturan dan norma-norma syariah. olehkarenanya karyawan akan terlibat dalam berbagai pekerjaan sesuai dengan norma-norma syariah yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

C. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengembangkan konsep sharia engagement yang diturunkan dari teori *engagement* dan syari'ah. *Sharia engagement* adalah keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan & tanggungjawab. Keterlibatan kerja seperti ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan implikasi secara teoritis sebagai berikut:

Pertama, pengembangan dan pemahaman peran komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipahami sebagai refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

berada dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Penelitian ini menghasilkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap *sharia engagement* berpengaruh secara positif signifikan. Hasil ini mengembangkan hubungan empiris antara komitmen organisasi dan engagement dari beberapa peneliti terdahulu (seperti Yousef, 2000; Nik et al, 2004 serta Morrow, Mc Elroy dan Blum, 1988) yang menghasilkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi semakin kuat engagement.

Penelitian ini juga menghasilkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dengan beberapa hasil penelitian terdahulu seperti penelitiannya Yousef (2000), Morrison (1994), Benkhoff (1997) dan Allen & Meyer (1990) dimana para peneliti tersebut menghasilkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kedua, pengembangan dan pemahaman peran kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mengacu pada definisi kepemimpinan transformasional Bass (1985) yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut meningkatkan motivasi dan moralitas satu sama lain ke tingkat yang lebih tinggi. Empat dimensi kepemimpinan transformasional yang di pakai adalah: (1) *idealized influence*, (2) *inspirational motivation*, (c) *intellectual stimulation*, dan (d) *individualized consideration*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *sharia engagement*. Hasil ini mengembangkan hubungan empiris antara kepemimpinan transformasional dan engagement dari beberapa peneliti terdahulu (seperti Bakker dan Schaufeli, 2008; Cartwright dan Holmes, 2006; Nohria, Groysberg, & Lee, 2008 dan Raja, M.W, 2012).

Penelitian ini juga menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

hasil penelitian terdahulu seperti penelitiannya Cavazotte et al., (2013), Sundi (2013), de Jong & Bruch (2013), Carter et al., (2012 dan Weng et al., (2011).

Ketiga, pengembangan dan pemahaman peran *engagement*. Penelitian ini mengembangkan konsep *engagement* yang dibangun oleh Kahn (1990) yang mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan intim karyawan dengan kerangka pengalaman kerja. Konsep *engagement* dalam penelitian ini dibangun berdasarkan konsep *engagement* dan konsep syariah yang dinamakan *sharia engagement* yang didefinisikan sebagai merupakan keterikatan individu dalam organisasi baik secara fisik, emosional maupun spiritual yang dilandasi oleh keyakinan, keadilan/keseimbangan, kebebasan & tanggung jawab.

Penelitian ini menghasilkan bahwa *sharia engagement* berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mengembangkan hubungan empiris antara *engagement* karyawan dengan kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu (seperti Solomon Markos, 2010; Macey et al., 2009; Xanthopoulou 2008; Halbesleben, 2010 dan Jamie A Gruman, AM Saks, 2009).

Keempat, pengembangan dan pemahaman peran kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai standar mutu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika. Dengan indikator: kualitas kerja (quality of work), keikhlasan (cooperative), niat melayani (initiative) dan kejujuran (personal qualities).

2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini menemukan adanya peran penting dari *sharia engagement* dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, sehingga implikasi praktis dalam mengelola manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi dapat diuraikan sebagai berikut:

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Pertama, untuk meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah yang lebih tinggi, perusahaan perlu memberikan pemahaman dan peningkatan komitmen organisasi kepada karyawan dengan cara:

- Bangga pada organisasi yang ditunjukkan dengan adanya komitmen dan loyalitas dari setiap karyawan kepada lembaga. Oleh sebab itu pimpinan harus menjaga perasaan bangga karyawan dengan memberikan apresiasi baik berupa materi maupun non materi.
- Pertimbangan kerugian apabila keluar dari organisasi tidak hanya dari sisi finansial, melainkan juga dari sisi spiritual, yaitu adanya kesadaran bahwa bekerja di bank syariah bukan hanya semata mengejar materi, melainkan juga berjuang menegakkan ajaran agama dalam aspek ekonomi.
- Beban moral apabila meninggalkan organisasi tidak melulu pada beban ekonomis, melainkan juga beban untuk mendapatkan jalan untuk tetap memperjuangkan ekonomi islam yang sesuai dengan nurani dan ajaran agama yang diyakini kebenarannya.

Kedua, untuk meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah yang lebih tinggi, perusahaan perlu mengefektifkan peran kepemimpinan transformasional dengan cara:

- Tindakan memberi contoh dari pimpinan bukan hanya berbentuk perintah ataupun instruksi, melainkan aksi dan implementasi yang nyata dilakukan sehingga karyawan akan mampu dengan mudah mengikuti dan melaksanakannya sesuai dengan keinginan pimpinan.
- Tindakan memberi inspirasi dari pemimpin sangat dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini lebih kepada sisi humanitas pimpinan untuk memberikan masukan dan pengalaman kepada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- Tindakan memberi dorongan memecahkan masalah. Karyawan tidak hanya dituntut untuk mencari pemecahan

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

masalah dari pekerjaan yang tengah dihadapi. Namun juga menyelesaikan masalah tersebut dengan sebaik-baiknya. Pemimpin dengan pengalaman dan pengetahuannya diharapkan mampu membimbing karyawan dalam memecahkan masalah bukan hanya menekannya untuk segera menyelesaikan masalah tersebut tanpa memberikan solusi dan alternatif bagi karyawannya.

- Tindakan memberi perhatian kepada bawahan sangat penting dilakukan secara kondisional. Karyawan memiliki masa-masa di mana tengah menghadapi persoalan yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan. Pada masa seperti ini sangat dimungkinkan terjadi penurunan kinerjanya. Pemimpin yang baik akan memberikan perhatian, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk membantu karyawan tersebut keluar dari permasalahannya.

Ketiga, untuk meningkatkan kinerja karyawan perbankan syariah yang lebih tinggi, perusahaan perlu meningkatkan sharia engagement dengan cara:

- Etos kerja yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan lembaga dalam mencapai target-target yang dicanangkan di awal tahun. Untuk meningkatkan etos kerja karyawan diperlukan kiat-kiat dari manajemen dan pimpinan agar karyawan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan tersebut.
- Kebebasan yang bertanggung jawab merupakan bagian dari etos kerja karyawan yang harus diperhatikan. Karyawan harus dibebaskan dalam berkreasi dan berinovasi namun tetap dalam koridor dan tanggungjawab yang sudah ditetapkan oleh manajemen sehingga tingkat ketercapaiannya dapat diukur dengan objektif dan transparan.
- Kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan dan titah Tuhan merupakan tingkat kesadaran tertinggi dari setiap manusia. Karyawan yang mampu menyadari bahwa semua

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

gerak gerik dan perilakunya ada dalam pengawasan tuhan meskipun tidak terlihat oleh pimpinan atau manusia lainnya akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan lebih amanah.

- Keadilan/keseimbangan yang diharapkan diterapkan oleh karyawan lebih kepada keadilan dalam memperoleh kesempatan dalam bekerja dan juga seimbang dalam melakukan penilaian antara satu karyawan dengan lainnya. Sehingga tidak terjadi kecemburuan sosial akibat dari tidak adilnya atau tidak seimbangnyanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya.
- Sholat tepat waktu merupakan salah satu ukuran untuk melihat kualitas karyawan dalam penerapan sharia engagement. Untuk itu para pimpinan diharapkan menjadi yang terdepan dan menjadi tauladan bagi setiap karyawan untuk memenuhi kewajiban shalat lima waktu. Hal ini bisa diterapkan dengan membuat aturan wajib shalat berjamaah bagi setiap karyawan selama dalam waktu bekerja, sehingga akan berdampak pada semakin harmonisnya hubungan antar pimpinan dan karyawan.
- Puasa sunah senin-kamis adalah bagian dari ritual yang rutin dilakukan oleh sebagian karyawan. Namun secara umum tidak berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- Melaksanakan zakat, infak dan shodaqoh adalah bagian dari implementasi kewajiban keagamaan yang secara langsung dapat berdampak bagi hubungan sosial. Pimpinan diharapkan memberikan contoh nyata misalnya dengan mengadakan kegiatan bakti sosial setiap satu bulan sekali untuk memberikan zakat maupun shadakah kepada masyarakat yang kurang mampu.
- Mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan do'a sebaiknya dilakukan secara bersama secara rutin setiap hari kerja. Bila memungkinkan akan lebih baik lagi dengan diadakan kultum dan membaca al-qur'an sebelum memulai pekerjaan setiap

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

hari. Hal ini akan memberikan dorongan dan semangat bagi setiap karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Daftar Pustaka

- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, The Measurement And Antecedents Of Affective, Countinuanace And Normative Commitment To Organization, *Journal of Occupational Psychology*
- Allen, Natalie J and Meyer, John P.(1990) The Measurement And Antecedents Of Affective, Countinuanace And Normative Commitment To Organization, *Journal of Occupational Psychology*.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond exceptions. New York: Free Press.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relation*
- Bernadin, H. John and Joyce E.A Russel, 1993, *Human Resources Management*, Mc.Graw Hill, Inc. Singapore
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee *engagement* and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Ferdinand, A (2011). *Metode Penelitian Manajemen; Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Badan Pnerbit UNDIP, Semarang
- Ferdinand, A.(2005., "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*", Badan Pnerbit UNDIP, Semarang
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of *engagement* and embeddedness in predicting job performance and intention to leave
- Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah*

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee *engagement*, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Jamie A. Gruman Alan M. Saks. (2009). Performance management and employee *engagement*, a School of Hospitality & Tourism Management, and Department of Business, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., and Young, S. A. (2009), *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, WileyBlackwell, Malden, MA.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., and Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, Wiley Blackwell, Malden, MA.
- Mone, E.M., & London, M. (2010). *Employee Engagement, Through Effective Performance Management, A Practical Guide for Managers*. New York: Routledge.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*.
- Nawawi, Hadari., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nik, M., Ab. Rahman, M. Nordin, S. Abdullah. (2004). The relationship between Islamic work ethics and organizational commitment: A case analysis. *Malaysian Management*.

- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86, 78-84.
- Northouse, P. G. (2004) Leadership theory and practice (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Raja, M.W. (2012). Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement, A Study of Pakistani Service Sector Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Brighton, Institute for Employment Studies.
- Rusdianti, E. (2013). *Membangun Pertautan Syariah Kaitannya Dengan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Disertasi, Universitas Diponegoro, Semarang
- Solomon Markos and M. Sandhya Sridevi. (2010). EmployeeEngagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*
- Sri Kuntjoro, 2002, Komitmen Organisasi, <http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethics and attitudes toward organizational change. Human Relations, *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 2, No.12; December 2012

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

DAFTAR TABEL

2.1	Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasional dengan syariat <i>engagement</i>	36
2.2	Ringkasan hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terhadap <i>sharia engagement</i>	38
2.3	Ringkasan hasil penelitian mengenai komitmen organisasi dengan kinerja karyawan	39
2.4	Rangkuman Studi Empirik kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan	40
2.5	Ringkasan hasil penelitian mengenai <i>sharia engagement</i> dengan kinerja karyawan	41
3.1	Variabel Penelitian dan Pengukuran	42
3.2	Model Persamaan Struktural untuk Path Diagram	43
3.3	Model Persamaan Pengukuran untuk Variabel Eksogen	52
3.4	Model Persamaan Pengukuran untuk Variabel Endogen	52
3.5	Uji Kesesuaian Model	53
4.1	Deskripsi Penyebaran Kuesioner	54
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	54
4.3	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.4	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur	60
4.5	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	61
4.6	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Klasifikasi Pendidikan	62
4.7	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
4.8	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	63
4.9	Indeks Komitmen Organisasi	64
4.10	Persepsi Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	65
4.11	Indeks Kepemimpinan Transformasional	65
4.12	Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional	67

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

4.13	Indeks Sharia Engagement	68
4.14	Persepsi Responden Terhadap Variabel Sharia Engagement	69
4.15	Indeks Kinerja Karyawan	70
4.16	Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	72
4.17	Assessment of normality (Awal)	73
4.18	Observations farthest from the centroid/Mahalanobis distance (Awal)	75
4.19	Assessment of normality (setelah transformasi)	76
4.20	Reliabilitas dan Varians Extract Konstruk Eksogen	78
4.21	Reliabilitas dan Varians Extract Konstruk Endogen	78
4.22	Hasil Uji Normalitas Data	79
4.23	Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)	87
4.24	Ringkasan Parameter <i>Goodnes of Fit</i>	88
4.25	<i>Regression Weights</i> SEM Hubungan Antar Variabel	91
4.26	Kesimpulan Hipotesis	96
4.27	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	97

DAFTAR GAMBAR

2.1	Paradigma Penelitian	42
3.1	Diagram Hubungan Antara Variabel Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional dengan <i>sharia engagement</i> .	52
3.2	Diagram hubungan Antara Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan <i>sharia engagement</i> dengan Kinerja Karyawan	52
4.1	Uji CFA Konstruk Eksogen	80
4.2	Uji CFA Konstruk Endogen	82
4.3	Uji CFA Konstruk Endogen (Setelah indikator x13 didrop)	83
4.4	Full Model (Awal)	85
4.5	Full Model Modifikasi	86

Lampiran

Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Kepemimpinan Transformatif

		Correlations				
		x1	x2	x3	x4	KT
x1	Pearson Correlation	1	,834**	,722**	,687**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155
x2	Pearson Correlation	,834**	1	,773**	,689**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155
x3	Pearson Correlation	,722**	,773**	1	,678**	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155
x4	Pearson Correlation	,687**	,689**	,678**	1	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155
KT	Pearson Correlation	,910**	,924**	,884**	,854**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Viabel Komitmen Organisasi

		Correlations			
		x5	x6	x7	KO
x5	Pearson Correlation	1	,082	,217**	,516**
	Sig. (2-tailed)		,310	,007	,000
	N	155	155	155	155
x6	Pearson Correlation	,082	1	,439**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,310		,000	,000
	N	155	155	155	155
x7	Pearson Correlation	,217**	,439**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000		,000
	N	155	155	155	155
KO	Pearson Correlation	,516**	,794**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel *Sharia Engagement*

Correlations

	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	SE
Pearson Correlation	1	,473**	,489**	,538**	,166*	-,107	,088	,058	,594
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,038	,185	,278	,474	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	15
Pearson Correlation	,473**	1	,763**	,624**	,120	,044	,038	,025	,52
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,136	,584	,642	,755	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	15
Pearson Correlation	,489**	,763**	1	,646**	,162*	,029	,083	,052	,77
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,044	,725	,307	,520	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	15
Pearson Correlation	,538**	,624**	,646**	1	,140	-,013	,132	,046	,56
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,083	,870	,102	,566	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	15
Pearson Correlation	,166*	,120	,162*	,140	1	,335**	,481**	,426**	,21

Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Sig. (2-tailed)	,038	,136	,044	,083		,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Pearson Correlation	-,107	,044	,029	-,013	,335**	1	,204*	-,055	-,055
Sig. (2-tailed)	,185	,584	,725	,870	,000		,011	,500	,500
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Pearson Correlation	,088	,038	,083	,132	,481**	,204*	1	,537**	,537**
Sig. (2-tailed)	,278	,642	,307	,102	,000	,011		,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Pearson Correlation	,058	,025	,052	,046	,426**	-,055	,537**	1	,537**
Sig. (2-tailed)	,474	,755	,520	,566	,000	,500	,000		,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Pearson Correlation	,594**	,652**	,677**	,656**	,621**	,371**	,564**	,439**	,439**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

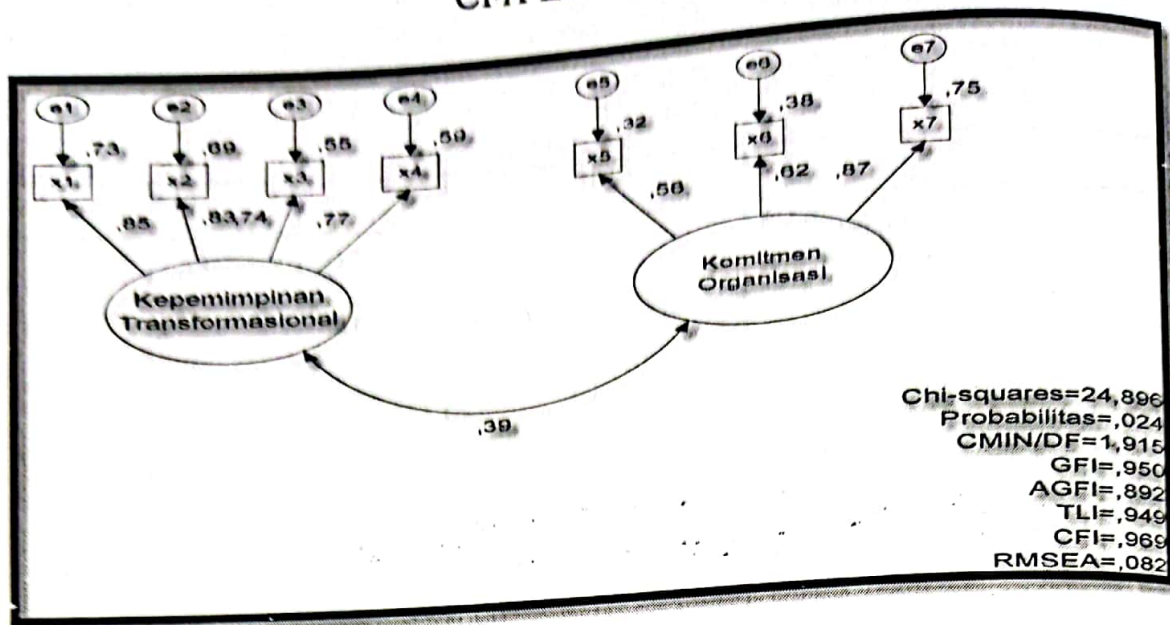
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Kinerja Karyawan

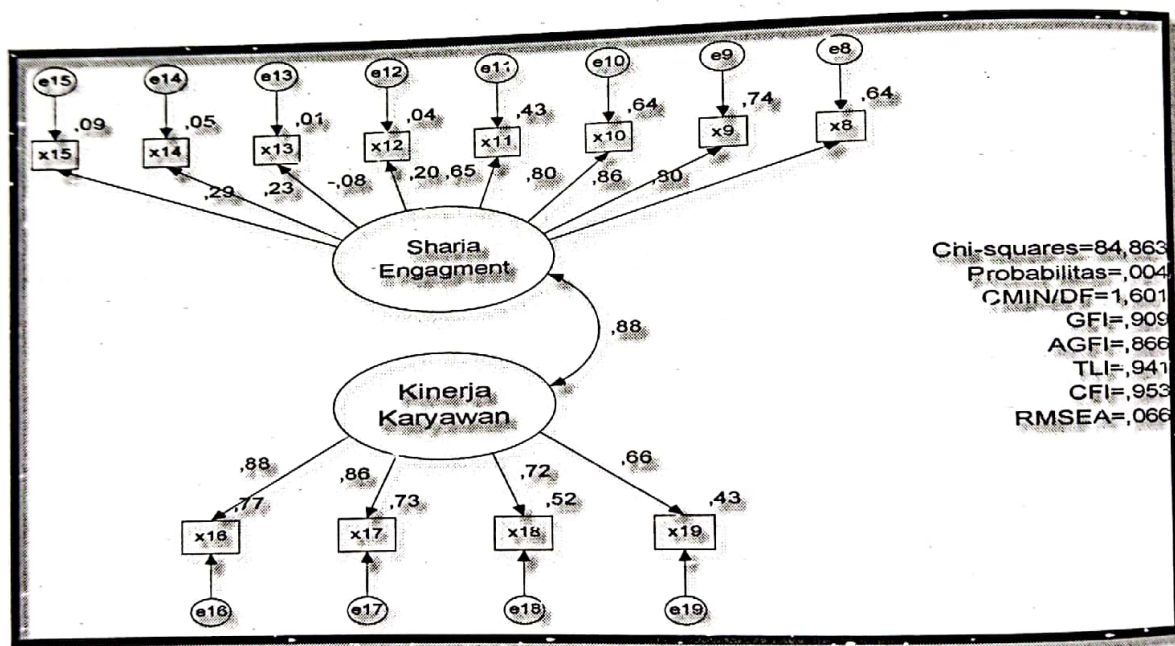
		Correlations				
		x16	x17	x18	x19	KK
x16	Pearson Correlation	1	,789**	,709**	,730**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155
x17	Pearson Correlation	,789**	1	,650**	,648**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155
x18	Pearson Correlation	,709**	,650**	1	,693**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155
x19	Pearson Correlation	,730**	,648**	,693**	1	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155
KK	Pearson Correlation	,910**	,869**	,872**	,875**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CFA Eksogen

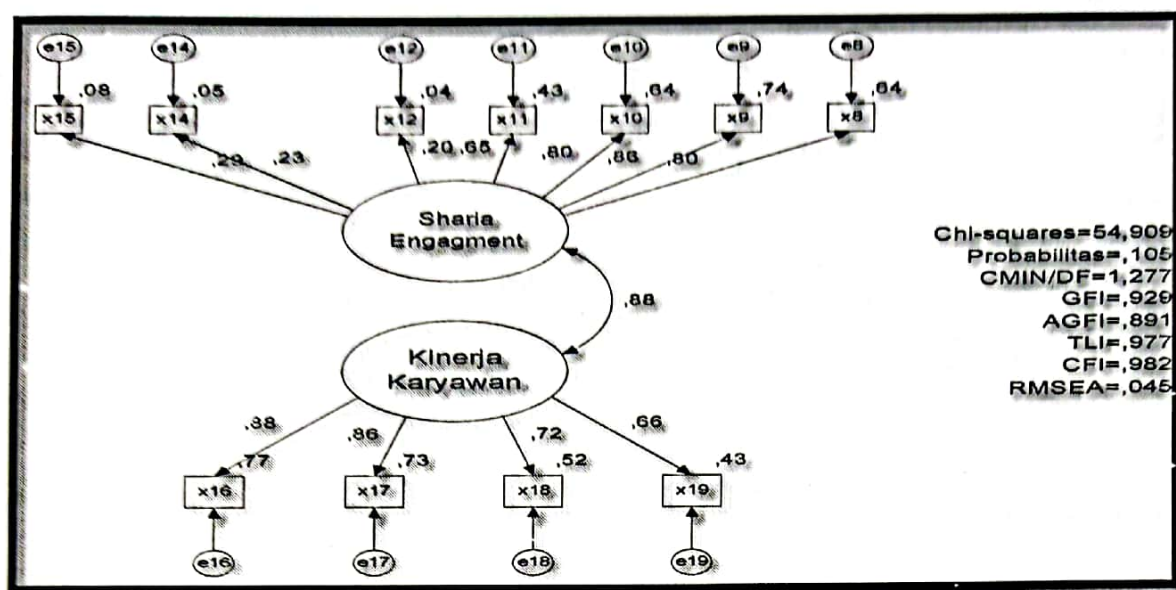


CFA Endogen

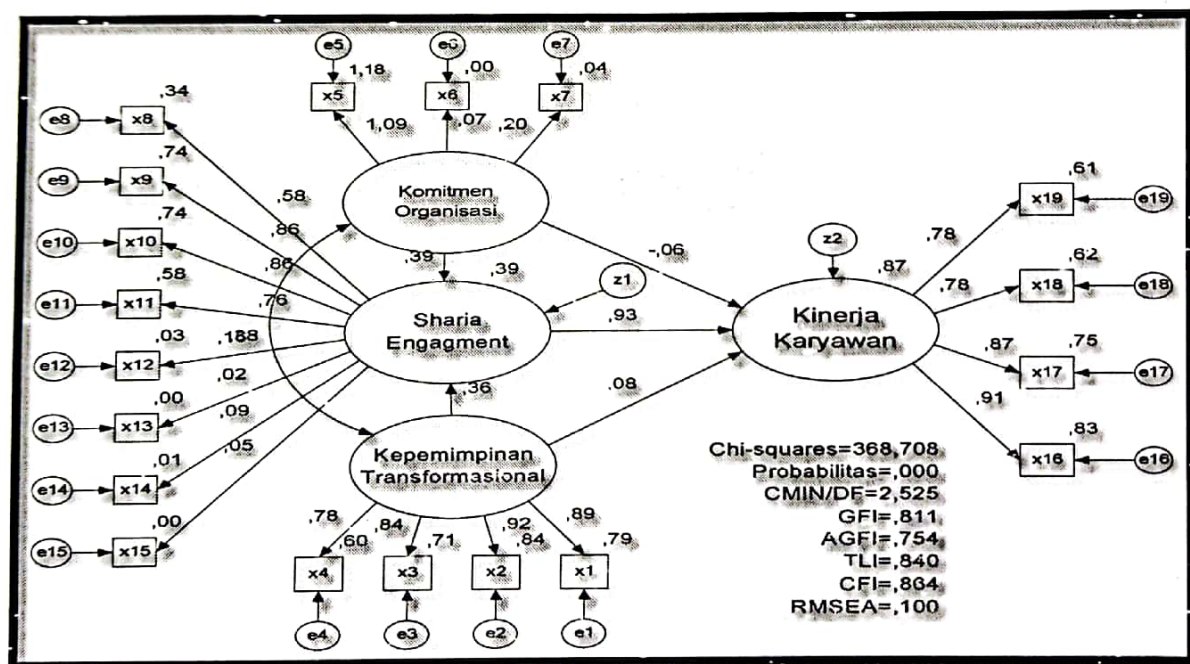


Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

CFA Endogen (Menghapus satu Indikator)

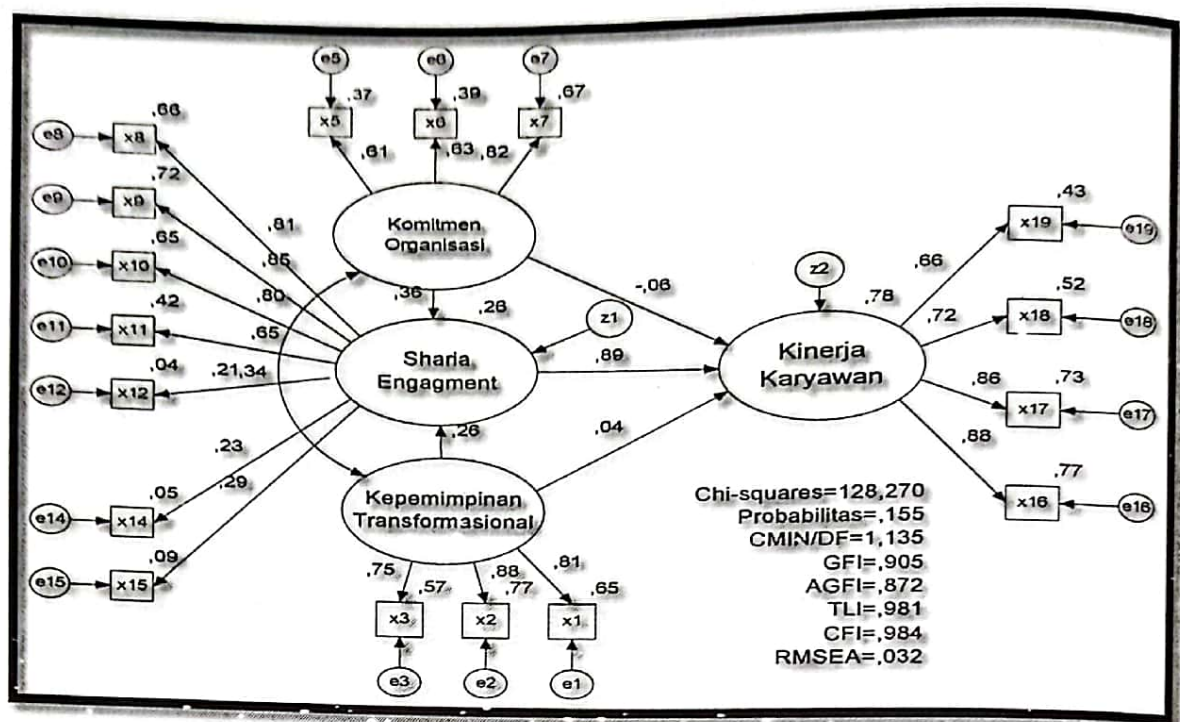


Full Model Awal



Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

Full Model Modifikasi



Membumikan Sharia Engagement Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Ayus Ahmad Yusuf, M.Si

Adalah staf pengajar pada Program Perbankan Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon Lulus Sarjana Ekonomi (1996) dari Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan UNWAMA Yogyakarta, Menyelesaikan pendidikan Pascasarjana (S2) bidang Ilmu Ekonomi, dengan Konsentrasi *Banking and Finance* di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (UGM) tahun 2003. Dan juga menyelesaikan pendidikan Program Doktor (S3) bidang Ilmu Ekonomi di Universitas Padjadjaran Bandung (2011).



Layaman, SE.M.Si adalah dosen tetap pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon sejak tahun 2011. Menyelesaikan studi jenjang sarjana di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto Jurusan Ilmu Manajemen lulus tahun 1998. Kemudian menyelesaikan pendidikan pascasarjana S2 di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto jurusan Ilmu Manajemen lulus tahun 2006. Pendidikan jenjang S3 sedang ditempuh di Universitas Diponegoro Semarang dengan jurusan Ilmu Manajemen.



Wartoyo, M.S.I tercatat sebagai dosen tetap pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon sejak tahun 2011. Menyelesaikan studi jenjang sarjana di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta lulus tahun 2007. Kemudian pada tahun 2007 melanjutkan ke program pasca sarjana di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mengambil konsentrasi Keuangan dan Perbankan Syariah dan lulus tahun 2009.

CV.
ELSI pro
PENERBIT

ISBN 978-602-1091-32-6

